

## PROJECTE KONDO

### Posem ordre!

*Anna Maria López, Productora executiva d'innovació, nous models de producció i MMDD*

*Montse Català, Cap de Documentació*

*TV3, Televisió de Catalunya*

La televisió i la ràdio, tal i com s'han entès tradicionalment, són mitjans de comunicació que es difonen de forma lineal i seqüencial, i també així es conservava i tractava la seva emissió. L'aparició dels mitjans digitals trenca aquest paradigma i canvia l'estructura de la programació. Els continguts poden ser molt llargs p.e. *Eufòria* per Twitch més de 30 hores, o molt curts, p.e. peces de Tik tok del mateix programa.

D'altra banda la difusió també es veu afectada, passa d'una emissió que s'emet per mitjans propis, el què en facilita la conservació, a una difusió que es fa per mitjans privats (xarxes socials, webs, plataformes, ott's), que afegeixen dificultats en tots els passos, drets d'imatges i músiques, en el moment de la conservació i el tractament documental pel diferents formats, per la dificultat per obtenir còpies, etc.

Aquests canvis afecten a tota la cadena de producció, des del plantejament de la idea de programa, la licitació, el dossier de producció, la elaboració dels continguts, fins la conservació i tractament d'aquests i també dels materials generats en aquesta: subtítols, fotografies, imatges comprades a arxius aliens, bruts de rodatge, músiques i un llarg etc.

El projecte Kondo neix de la necessitat d'endregar i reorganitzar els nostres processos i fluxes de treball interns en un moment de màxima innovació i irrupció tecnològica: aparició de nous formats, finestres de difusió diverses i producció digital. Tot plegat ha impactat amb tal força en les empreses de comunicació i en la manera en què s'ha treballat tradicionalment (televisió lineal o la ràdio convencional), que ens hem vist obligats a revisar de forma profunda els nostres plantejaments empresarials per encarar el futur amb una base sòlida i reinventar-nos sempre mantenint la nostra idea fundacional de donar servei de qualitat en català.

Després d'anys de funcionar amb fluxos de treball sòlids i fiables, amb una estructura tècnica molt robusta, que ens ha permès adaptar-nos a canvis tan importants com la digitalització, ara se'n produeixen de nous, més disruptius, que ens obliguen a repensar com volem treballar a partir d'ara.

Una pandèmia i un blackout mundial van ser definitius per obrir-nos els ulls a la majoria dels mitjans de comunicació.

El consum audiovisual ha fet un gir de 180°. Ja no es tracta només d'un tema generacional. S'han modificat de forma substancial les pautes de consum de continguts audiovisuals: què consumim, quan ho fem i des d'on ho fem. Les prediccions ens alertaven del *tsunami* que venia però els terminis s'han escurçat. L'ecosistema audiovisual està vivint uns moments de canvis profunds, permanents i irreversibles i nosaltres hem de ser presents en el nou panorama que viurem en els propers anys.

Encara amb la ressaca de la pandèmia, la CCMA va decidir iniciar un procés de revisió de tots els processos interns de l'empresa. I és amb aquest esperit inicial que un equip

multidisciplinar inicia aquest projecte amb la idea primerenca d'endregar la nova producció digital.

Des del naixement d'internet, i més tard l'aparició successiva de diferents xarxes socials, algunes de les persones més creatives i innovadores de l'empresa van començar a fer productes audiovisuals per a distribuir-los per aquestes plataformes externes en mode de prova. En un començament, les facilitats que els sistemes digitals donaven, van permetre que aquests productes es fessin amb molt pocs recursos i es distribuïssin aliens als canals de la televisió convencional. Això va provocar que quedessin totalment fora del circuit de producció, d'emissió i finalment de tractament/conservació. Estàvem davant dels primers indicis que la cadena de producció no tenia les eines necessàries per treballar, en tots els departaments de l'empresa, les noves creacions

Des del Departament de Documentació aviat vàrem constatar que no aconseguíem recollir tot el què s'estava produint, i que malgrat els nostres esforços, els nous productes s'escapaven al nostre "control" i per tant no en teníem dades, no teníem una còpia i no els podíem conservar ni tractar documentalment.

Dins d'aquest context des del Documentació comencem a parlar amb altres departaments, constatant que cada un, en el seu vessant, han iniciat un procés similar al nostre: avaluar el problema i buscar una solució a les necessitats de cada Departament. Aquestes converses, sovint informals, van conscienciant a l'organització del problema transversal però general que s'està generant i que a mida que passa el temps es fa més gros i important.

Encara amb la ressaca de la pandèmia, la comissió de Nous Models de producció encarrega a un equip multidisciplinar iniciar un procés de revisió de tots els processos interns de l'empresa. I és amb aquest esperit que s'inicia aquest projecte amb la idea principal d'endregar el nou producte digital. Però aviat veurem que la cosa era molt més gran i profunda del què ens pensàvem.

El grup comença a treballar en detectar i definir el problema observant-ne totes les derivades. Dins d'aquest procés cada departament exposa les seves necessitats, que en els nostre cas es produeixen al final de la cadena, i aquest anàlisi aviat ens porta a l'inici: s'ha de repensar els fluxos complets.

El grup constata que:

- Ja se'ns estan escapant continguts difosos a diverses plataformes externes i no els tenim convenientment indexats i emmagatzemats.
- Els equips de producció tendeixen a pensar que no fa falta aquesta conservació, que les pròpies xarxes fan d'arxiu, que no es reaprofitarà... i finalment no veuen la necessitat de la conservació patrimonial: com es fan les peces, com es treballa, quins temes es tracten, quin aspecte té el què publiquem en cada moment (grafisme, estructura, hashtags, etc...)
- Les eines amb les que treballen els nostres equips de producció no serveixen pel control del digital: p.e. el digital no té hora d'emissió, es pot difondre simultàniament per diverses "finestres", no aconsegueix les "normes" d'emissió tradicional: p,e, les sèries es poden difondre senceres, els productes tenen formats de durada, qualitat, tècnics, diferents...
- El programari que durant anys ha servit pel control de la producció, difusió, conservació, està parcialment obsolet, però és molt difícil canviar-lo per diverses raons:
  - Gestiona massa processos interns
  - No hi ha potència tècnica ni està previst pressupostàriament un canvi de tant calat per crear-ne un de nou de forma ràpida

- No estem preparats com a organització per assumir l'abast d'aquesta remodelació
- El vocabulari que s'empra no és comú, mateixos processos reben noms diferents en una organització tan gran
- Es dupliquen diferents tasques, per desconeixement dins l'organització, per tant es fan de forma redundant, malbaratant recursos tan tècnics com humans.

Aquesta situació ens fa obrir els ulls i fer veure que la realitat era pitjor del què ens pensàvem i que els objectius inicialment proposats (incloure producció digital a la nostra cadena de producció), suposava unes derivades que afectaven directament a la filosofia de l'empresa.

Així que, com a objectius funcionals inicials es decideix que:

- S'ha de repensar la cadena de producció des de tots els punts de vista: des del moment del disseny de producció (incloent tots els processos previs en el moment de la contractació o la confirmació d'una producció pròpia) fins la seva difusió multiplataforma, emmagatzematge i possible venda final
- S'han d'identificar de forma única, per exemple com una matrícula, tots els continguts propietat de la CCMA
- Això ens portarà a canvis substancials en la organització, la distribució de tasques interdepartamentals i la supressió de duplicitats. En definitiva, racionalitzar i simplificar en la mesura del possible tasques i recursos
- Hem d'unificar glossari perquè, com a organització, parlem el mateix idioma

En definitiva, estem proposant a la nova direcció de l'empresa tres grans objectius conceptuals:

1.- CANVI DE FILOSOFIA EMPRESARIAL: Ja no som només una TV o una ràdio. Som una fàbrica que fa continguts audiovisuals pensats per una diversitat de plataformes de difusió

2.- MODERNITZACIÓ EINES: Hem d'impulsar una transformació tecnològica que ens permeti ser punters i estar preparats pel futur imminent en el nou panorama audiovisual

3.- CANVI DE ROLS: Hem d'assumir com a organització canvis de rols cap a una evolució dels nostres perfils professionals. Aquests canvis es produiran per una banda gràcies a la incorporació de nou talent jove i per altra amb el reciclatge de professionals que aporten molta expertesa a la organització.

Després d'any i mig d'anàlisi i revisió, es prenen les primeres decisions clau pel futur del nou sistema que s'implantarà a la Corporació a partir del darrer trimestre del 2022. Aquesta implantació es farà a mida i de forma quirúrgica perquè el projecte Kondo no es tracta d'una entrega "claus en mà". Era impossible entregar un sistema tancat ja que la complexitat de la nostra manera de treballar feia inabastable preveure qualsevol dels milers de casos que podíem trobar-nos.

Per això, el projecte s'entrega "viu" per veure les possibles fissures en el sistema conceptual que hem creat. En aquesta 1a fase, serà l'equip de programes Infantils (l'antic Super 3) que provarà la nova estructura/cadena de producció, els nous fluxos i les noves eines creades ad hoc pel nou circuit. Alguna part del procés només han patit un *restyling* i posada al dia i una altra part, és *software* nou amb noves possibilitats que requerirà també sessions de formació a tota la organització.

I és precisament a nivell de formació i comunicació, on des del Kondo volem donar una importància cabdal a aquesta part del procés. Tan important és el canvi en si com la comunicació que fem d'aquest canvi. De res serviran els esforços del darrer any i mig,

si no som capaços de comunicar a la organització i als nostres companys la complexitat del procés que ens ve a sobre i de la necessitat de reinventar-nos i reposicionar-nos en un mercat audiovisual que es preveu molt més agressiu.

És per això que a partir del 4rt trimestre del 2022 i al llarg de l'any 2023, es faran xerrades informatives per àrees i departaments per explicar el *core* del projecte posant sempre el focus en els beneficis del canvi però sense enganyar davant de les dificultats i traves que trobarem durant el camí. Hem de fer partícips als nostres companys d'aquesta nova transformació perquè també se la facin seva.

Per això precisament el Kondo no s'entrega "acabat" si no que de l'experiència que suposarà la implementació parcial i inicial de les noves eines, traurem nou coneixement per millorar-la. Hem de ser inclusius i treballar de forma cooperativa. Aquesta ha estat des de l'inici la filosofia dels què formàvem part del projecte Kondo i així hauria de ser per la seva expansió

De forma paral·lela, també s'iniciaran les formacions més pràctiques per aquells col·lectius que activament han de fer servir les noves eines.

Si hem sabut comunicar bé la filosofia del projecte, la implantació del nou circuit ens convertirà en una empresa molt més eficaç, digital i competitiva que es podrà adaptar de manera més àgil als canvis de futur.