



ebaluazio-txostena

plan estrategikoa **2013-2016**

Administrazio Kontseilua 2017-11-28

Edukia

3. Sarrera	3
4. 2013-2016 Plan Estrategikoaren laburpena	5
2.1 EITB, zerbitzu publikoa	5
2.2 Zortzi ildo estrategikoak	7
2.3 Eginkizuna, ikuspegia eta balioak	9
3. Testuinguruko faktore garrantzitsuenak	10
4. Balantzea eta betetze maila	15
4.1 Aurrekontu-esparrua betetzea	15
4.2 Plan Estrategikoko zortzi ildoei dagozkien helburuen % 70 betetzea	19
5. Zortzi ildo estrategikoen garapenaren emaitzak	21
5.1 Zerbitzu publikoaren eredia izatea	21
5.2 Informazioan eta gaurkotasun-gaietan liderrak izatea	26
5.3 Ikus-entzule euskaldunen kopurua igotzea	30
5.4 Konbergentzian erreferentzia izatea	34
5.5 Talde barnean ikuspegi komuna lantzea ("Gu").	37
5.6 Ikus-entzunezko sektore pribatuarekin lankidetzan aritzea ("Gu + Beste Gu").	41
5.7 Kudeaketa teknologikoan efizienteak izatea	45
5.8 Enpresa-iraunkortasunarekiko konpromisoa	48

1. Sarrera

Berrehun pertsona baino gehiagok, EITBko zein kanpoko langileek, toki desberdinetatik datozenek, hartu zuten parte hausnarketa estrategikoan, EITBren Plan Estrategikoa 2013-2016 sortzen laguntzeko, euskal gizarteko *Stakeholders* edo interesdunen lehentasunak biltze aldera.

Plan estrategiko orok **ibilbide-orri** bat ezartzen duenez, zuzendaritza-talde guztiek, egitasmo bati ekiten diotenean, finkatutako helburua eta proiektuak irauten duen bitartean kontuan hartzeko eta konpontzeko kontu guztiak kudeatu behar izaten dituzte.

Agiri honek amaiera ematen dio 2013-2016 bitartean garatutako Plan Estrategikoari, egindako lanaren berri emanez.

2016-2019 aldirako Programa Kontratua zikloaren bukaeran sinatzea izan da kudeaketa baldintzatu duen faktore nagusia. Krisialdiaren gogortasuna eta defizita txikiagotzeko euskal erakundeei eskatu zaizkien murrizketak direla medio, ezin izan da hainbat urtetarako, hain zuzen, 2013-2016 aldi osorako, aurrekontu nahikoa lortu, aurreko programa-kontratuei jarraipena egiteko beharko eta nahiko genukeen moduan.

2012an, eta are gehiago 2013an, doikuntza ekonomiko batzuk egin dira, hurrengo ekitaldiei ondorioak ekarri dizkienak. Ekonomia-egoera hirugarren atalean azaltzen da, *Balantzea eta betetze maila*. Plan Estrategikoak berak ezarri zuen 2013an programa-kontratu berri bat *egokitu* behar zitzaiola, finantzaketa eta zerbitzu publikoa ematea bermatzeko.

Arazo ekonomiko handieneko legegintzaldian, batez ere iraunkortasuna eta komunikazio taldearen etorkizuna lehenetsi beharko zituela planteatu zuen EITBren zuzendaritzak, besteak beste, enpresa onbideratua egoteko behar ziren erabakiak hartuz.

Edukiak kudeatzeko erabakia ere hartu zuen, eta horretarako, berriro orekatu zituen euskarri guztiak: telebista, irratia eta Internet, gizarte talde guztiak integratuko zituen etorkizunari begira. Albiste-zerbitzuak baliabide gehiagoz hornitzea erabaki garrantzitsua zen, eta oso emaitza gogobetekoa ekarri zuen: taldeak informazioaren arloko lider bihurtzea eta komunikazio-talde erreferente izaten jarraitzea.

Egun, aukera asko eta onak eskaintzen ditu EITBren etorkizunak, 2013an ez bezala. 2016-2019 Programa Kontratuak lehenago ahalmenetik kanpo zeuden proiektuei heltzeko aukera ematen du.

EITBri buruzko eztabaida sozial eta politikoa aukera ezin hobea da eredia berriz aztertu, etorriko dena irudikatu eta aldaketei ekiteko. Komunikazioaren sektorea aroz aldatzen ari da, eta bere etorkizuna zalantzarria baino aurretik jakin ezina da. Hori dela eta, une egokia da etortzeko berriz pentsatzeko eta horretarako

prestatzeko. Batez ere, malguak izateaz gain, prest egon behar dugu etengabe aldatuz doazen agertokietako protagonistak izateko. Hori guztia, balio-ekarpena egiteko, baita eduki erabilgarriak eta interesgarriak, euskal gizarteak nahi duen eran, eskaintzen dituen zerbitzu publikoa bermatzeko ere.

2. Plan Estrategikoaren laburpena

2.1. EITB, zerbitzu publikoa

EITB zerbitzu publikoa delako adierazpena funtsezkoa da. EITB ez da enpresa publikoa, publikoaren esanahia adjektibo gisa bakarrik ulertzen bada, behintzat. Ikus dezagun ibilbidea: Euskal gizarteak, **Eusko Legebiltzarreko ordezkarien bitartez**, EITB erakundea sortzea erabaki zuen, *“herritar euskaldunak informazio eta politikan esku hartzeko funtsezko tresna izan dadin, baita hezkuntza-sistemarekiko eta euskal kulturaren sustapen eta zabalkundearekiko oinarritzko lankidetzatresna ere, euskararen sustapena eta zabalkundea bereziki kontutan izanik eta, hori guztia, herritarren eskubide eta askatasunak behar bezala betetzeko euskarri eta oinarri”*.

Aldaketa garaiko bereizkuntzak “hastapenetara itzuli” behar dugula iradokitzen digu. **Euskal zerbitzu publikoa, euskal gizartearen zerbitzura**. Horretarako, behar-beharrezkoa da entzuteko jarrera lantzea eta gizarteak eskatzen duena berrinterpretatzea.

Gizarteak esandakoa entzun dugu eta honako ondorio hauek atera ditugu:

- Euskal Herriko komunikazio-mapan eragile nagusia den aldetik, komunikazio-erregulazioari dagokionez, **erreferentzia garbia** sortu eta aitzindaria izan dadila eskatzen zaio EITBri. Era berean, euskal komunikazio-esparruaren sorrera bultzatzea eta esparru hori gorpuzten duten giza, harreman eta lankidetzatresna egiturak gaurkotzen lagundu dezala eskatzen zaio.
- Zeregin eratzailerak daukanez, EITBri **euskararen normalizaziorako** bidean beste urrats bat eman dezala eskatzen zaio, gaur egun, Eusko Jaurlaritzak eta beste eragile batzuek arlo horretan egindako berealdiko irakaskuntza- eta prestakuntza-lanaren ondorioz, gehienbat elebiduna den euskal gizarteari beste bultzada bat eskainiz, eta normalizazio prozesu hori herriaren modernizazioarekin uztar dezala, tradizioa osatzen duten elementuen gainetik.
- **Euskal kulturaren sustapenari** dagokionez, hedatzaile eta ikus-entzunezko leihoa izan dadila eskatzen zaio EITBri, baita belaunaldiz belaunaldi ondorengoetarako den guztia gorde dezala eta modernizazioa nahiz sortze-lan berriak bultzatzea ere.
- EITBri eskatzen zaio **gazteak eta haurrak babestu eta sustatu ditzala, eta erantzukizun** estrategikoa izan dezala balio, gizarte-eredu, portaera-arau eta mundura zabalik dauden kultur bereizgarriak erakusteko orduan.
- EITBri eskatzen zaio **harreman egonkorra** landu dezala euskararen gizarte-esparrua osatzen duten erakundeekin, eta haiekin batera proiektu estrategikoak garatu ditzala euskara eta euskal kultura sustatzearren.

- EITBri eskatzen zaio anitza izan dadila. **Gizarte kohesioa bultzatzea** dezala eskatzen zaio, aniztasuna errespetatuz euskal gizartearen aberasgarria den aldetik. “Zubia” da sinbolorik egokiena: EITBk zubiarena egin dezala desberdinen artean (hizkuntza dela, lurraldea dela, sentimendua edo ideologia direla, gizarte garapena dela, kultura dela...). Eta zubi horrek oinarri sendoak izan ditzala giza eskubideen defentsan, ildo editoriala errespetuan funtsatuta.
- EITBri informazioa ematean neutrala, egia, objektiboa eta inpartziala izan dadila eskatzen zaio; **profesionaltasun osoz eta inolako mendekotasunik gabe** eskaini ditzala albistegiak, gaurkotasun-saioak eta/edo eztabaida-saioak.
- Informazioaren gizartean gaudela aintzat hartuta, eitb.com euskarriak **euskal esparru digitala** eratzen lagundu dezala, eta bere ikus-entzunezko ondare garrantzitsua gizartearen, hezkuntza-munduaren, euskararen irakaskuntzaren, euskal diasporaren, turismoaren eta interesa izan dezaketen beste erakunde batzuen eskura jar dezala eskatzen zaio EITBri.
- EITBri eskatzen zaio eragilea izan dadila **bizi-ohitura osasungarriak** sustatzen eta droga-mendekotasunak nahiz adikzioek dakartzaten arriskuei buruz hezten. Era berean, **kontsumo arduratsuarekiko konpromisoa har dezala eskatzen zaio**.
- **Baliabide publikoak erabiltzen efizientea izan dadila** eskatzen zaio EITBri, **zuhertasunez** eta **kalitate ona** kontuan hartuz kudeatu ditzala, Eusko Jaurlaritzaren ekarpenak gizartearentzat aberasgarriak izan daitezzen. Horrela, EITB euskal industriaren eta bertako enpresen sustatzaile ekonomikoa izango da.
- Gainera, azken legegintzaldian zehar, hainbat erakundek eta iritzi publikoak gardentasuna eskatu dute; EITB, bere aldetik, onartu eta bere gain hartu du **kontuak emateko orduan, eredu izateko konpromisoa**.

Aurreko guztia aintzat hartuta, EITB bi helburu nagusi lortzen ahaleginduko da zerbitzu publikoaren eskaintzari dagokionez: **audientzia handitzea** eta erreferentzia izatea **gizarte-prestigioaren** ikuspegitik..

Audientzia handitzeaz batera, gizartearekin lotzeko helburua bete egiten da, hedabidearen nabarmentasuna finkatzen da eta, horren ondorioz, informazioa emateko eta gizarte-kohesioa ahalbidetzeko gaitasuna areagotzen da. Beste alde batetik, gizarte-prestigioa dela eta, gizartearen onespina ikusgarri egiten da.

Prestigioa sumatzen da eta aurreikusitako gizarte-eginkizuna betetzen ari dela egiaztatzen da. Arestian aipatutako bi helburuen artean, alegia, audientziaren eta gizarte-prestigioaren artean, izan behar den oreka kontuan hartuta, EITB behartuta dago bere proiektu oso-oso zerbitzu publiko gisa taxutzera. Adierazleak era objektiboan neurtu dira.

2.2. Zortzi ildo estrategikoak.

Plan Estrategikoak 8 ildo estrategikoak lehenesten ditu, EITB Taldeko elkarteen urteko kudeaketa-planetan garatuak izateko. Enpresaren jarduera plana urteko gestio planen bidez garatzen da. Enpresa berritu, aldatu, eraldatu eta iraunkor bihurtzeko proiektuarekin batera burutzen dira.

-I-

Zerbitzu publikoaren eredu izatea, ikus-entzuleen kopuru handia eta gizarte-prestigio ona bermatuz.

-II-

Informazioan eta gaurkotasun-gaietan liderrak. Horrek esan nahi du landutako edukiak erreferentziazkoak direla, eta EITBk gizarteari informazioa eskaintzen diola eta jarrera kritikoa sustatzen duela.

-III-

Euskarazko audientzia indartzea, euskararen gizarte-prestigioa eta erabilera sendotzeko. Horrek esan nahi du euskal komunikazio-gunea sortu behar dela eta horrek publiko berrietara iristeko eskaintza erakargarria landu behar duela. Gainera, euskarari lekua egin behar dio modu naturalean euskarri guztietan.

-IV-

Konbergentzian erreferentzia izatea. Horrek esan nahi du erakundearen kultura profesionala eta antolaketa berrerratu behar direla hedabidea multimedialako euskal komunikazio talde publiko bati eskatu ahal zaion potentzialtasun osora egokitzeko.

-V-

Talde barnean ikuspegi komuna lantzea ("Gu"). Horrek esan nahi du erakundearen proiektua komunikatu behar dela, urteko gestio-planak taxutu behar direla eta barruko egitura proiektu honen zerbitzura jarri behar dela. Era berean, esan nahi du beharrezko aldaketak egin behar direla araubidean berrikuntza-erronkei ekiteko.

-VI-

Ikus-entzunezko sektore pribatuarekin lankidetzan aritzea ("Gu+BesteGu"). Horrek esan nahi du sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzaren burutsua bideratu behar dela, euskal ikus-entzunezko sektorea aliatu estrategiko gisa garatu eta industria nahiz talentua sor ditzan, interes handiko formatuak eta edukiak ekoitiz.

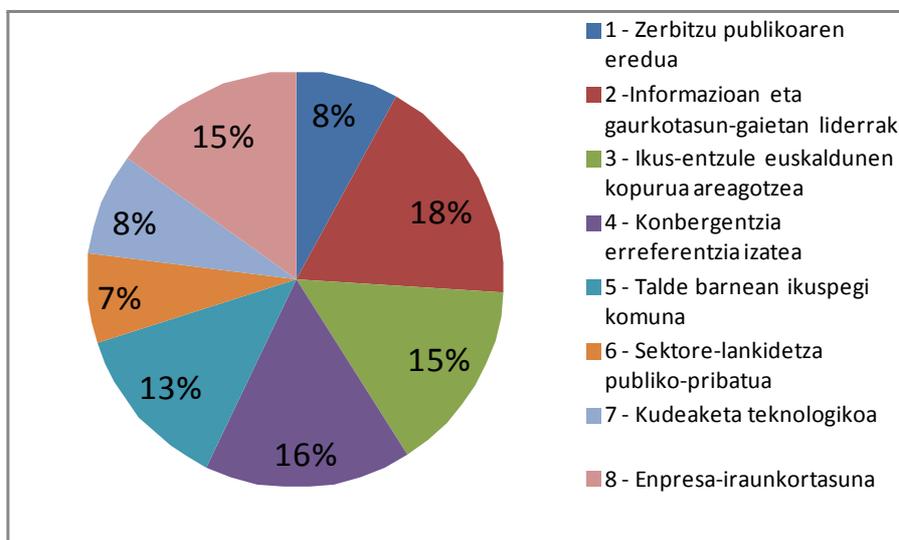
-VII-

Efizienteak kudeaketa teknologikoan. Horrek esan nahi du EITBk oraingo eta etorkizuneko erabakiak hartzen dituela inbertsioen gaineko zuhurtasun-printzipioari jarraikiz, kostu eta errentagarritasunaren arteko emaitza bikaina bermatzearren.

-VIII-

Enpresa-jasangarritasunarekin konprometituak. Horrek esan nahi du EITBk oraingo eta etorkizuneko erabakiak hartzen dituela diru-sarrera eta gastuen finantza-orekaren gaineko erantzukizunari jarraikiz. Aurrekoaz gain, administrazioarekiko harreman berriak sustatzen ditu programa-kontratu berri baten esparruan. Bertan zehaztu beharko dira zerbitzu publikoaren nondik norakoak eta haren ezaugarriak, bai eta enpresaren tamaina eta finantza-idea ere.

EITBko zuzendaritza-taldeak *timing* delakoaren planifikazioa egin zuen 2013an, eta *adostutako irizpide baten* arabera aztertu zuen ildo estrategiko bakoitzaren garrantzia, *aldaketarako, transformaziorako eta iraunkortasunerako ekarpena* egiteko *xede-ikuspegitik*, % 100 zortzi ildoen artean honela banaturik:



2.3. Eginkizuna, ikuspegia eta balioak.

Eginkizuna

Zerbitzu publikoa **gara**.

Pertsonen alde eta **pertsonentzat** egiten dugu lan.
Horretarako, informazio, dibulgazio eta entretenimendu eskaintza erakargarria eta kalitate gorenekoa lantzen dugu,
eta **euskal kultura**, baita **euskararen** normalizazioa eta erabilera ere sustatzen ditugu.

2016ko ikuspegia

Euskal Herrian, **erreferentziatzko komunikazio-enpresa** izaten jarraituko dugu.
Izan ere, audientzian eta gizarte-prestigioan daukagun lidergoagatik **gara** ezagunak.
Erabateko efizientzia garatzea dugu helburu, **konbergentziaren** bitartez,
gure edukien **ugaritasunagatik** eta **inpaktuagatik** nabarmentzeko.
Gure hedabidea oso **parte-hartzailea** izatea nahi dugu,
edukietan **“gurea”** eta **“denena”** uztartuz,
eta eduki **arrakastatsuak** eskaini nahi ditugu **entretanimenduko** saioetan.

Balioak

Profesionalak Negozioaren giltzarriak ulertzen ditugu. Profesional zorrotzak, eraginkorrak eta bizkorrak gara. Hobekuntza eta berrikuntza bilatzen ditugu, gero eta emaitza hobekak erdiesteko eta sinesgarritasuna edukitzeko.

Aldaketarako irekiak Aldaketek aukerak ekartzen dituztela sinesten dugu. Badakigu horrelakoez baliatzen, sormena erabiliz geure burua zailentzen jartzeko, joerak antzemateko eta arriskatzeko gai baikara.

Arduratsuak Zer egingo dugun esaten dugu eta hori egiten dugu, hartutako konpromisoen arabera. Kudeatzen ditugun baliabide publikoak neurritasunez erabiltzeko konpromisoa hartu dugu. Kode deontologikoa errespetatuz eta emaitzak gardentasunez emanez garatzen dugu lanbidea.

Hurbilak Gure burua ezagutarazten dugu. Eskura gaude. Entzun egiten dugu. Gurekin harremanetan jartzen direnei kasu egiten diegu, arreta osoz. Hurbiltasuna eta harremana funtsezkoak dira gure marka-nortasunean.

Talde-espirtua Proiektua partekatzen dugu. Negozioen arteko sinergiak lortzen ditugu “EITB Taldea” are gehiago izateko. Aurrera egiteko elkarrikeretan aritzen gara, ekimena azpimarratuz. Lorpenak ospatzen ditugu.

3. Testuinguruko faktore garrantzitsu- enak

Plan estrategiko guztiek, hasieratik, aurrez ikusitako testuinguru-faktoreen multzo bat izaten dute, baina badaude beste faktore batzuk, agian aurreikusi ez direnak. Faktore guztiak, aurreikusitakoak zein aurreikusi ez direnak, kudeatu behar dira.

Agertutako bost faktore garrantzitsuenak aipatzen dira, baita horiek kudeatzeko modua ere.

1. Aurretik jakin ezin den atzeraldi ekonomikoaren bilakaera eta larritasuna.

Ekonomia-krisiaren ondorioak 2008ko udan hasi ziren nabaritzen, eta ordutik aurrera, krisialdiak erakundeetan duen eragina ikusi genuen. Izan ere, legegintzaldietan zehar luzatzen ari dela ikusi dugu. Krisiak eragin nabarmena izan zuen EITBn: IX. legegintzaldian (2009-2012) asko murriztu zen aurrekontua eta X. legegintzaldian (2012-2016) beste murrizketa batzuk egin ziren. 2009 eta 2013 bitarteko aldiaren %40 murriztu zen ustiapen-aurrekontua; ekipamendu eta ibilgetuaren inbertsioek, berriz, %80ko murrizketa izan dute.

Programa Kontratuaren negoziazioak atzeratzea krisialdiaren ondorioa zen. 2013-2016 aldirako Programa Kontratua izateak hasieran sortu zuen konfiantza desagertu egin zen, hazkunderik eza luzatzen hasi zenean. Horrekin batera, defizit publikoa murrizteko exigentziak agertu ziren, gizarte-politikak lehenetsi eta zerga-bilketa kolokan jarri zen bitartean. Programa Kontratua ez da sinatu legegintzaldiko azken urtea iritsi arte; 2016-2019 aldirakoa izango da.

2. Publizitate arloaren egoera eta duopolioa.

Publizitatean egindako inbertsioaren bilakaerak W letraren forma izan du; izan ere, publizitatean gehien inbertitu den ekitaldia 2007. urtea izan da (7.874 milioi euro). 2010ean, gorakada bat izan zuen inbertsioak, baina ez zen finkatu. 2012az geroztik, hazkunde bidean dago.

Estatuko gobernuaren erabakiak –2010eko urtarrilaren 1etik aurrera RTVE korporazioan publizitatea kentzeko– hiru ondorio izan zituen: izan ere, sendotu egin zuen telebistako publizitatearen merkatua, etorkizunean Mediaset eta Atresmediaren duopolioak kontrolatuko duena. Bi enpresa talde horien posizio menderatzailea indartu egin zen, gainera, alde batetik, duopolioak Cuatro (Prisa) eta LaSexta (Mediapro) xurgatu zituelako, eta bestetik, 2015ean, Lurreko Telebista Digitaleko emakida berriak banatu zirenean, 13 kanal lortu zituelako.

Izan ere, gaur egun, estatu mailan, duopolioak (Atresmedia eta Mediaset) agintzen du telebista-publizitatearen merkatuan. Egoera latza da merkatuan lehiatzen diren gainerako enpresentzat. EITB bezala finantzatzeko bide bikoitza baliatzen duten operadore publiko guztiek egindako adierazpen publikoan jakinarazi diete organo arautzaileei eta estatuko erakunde politikoei bi enpresa talde horiek, kontzentrazioaren helburua lortu ondoren, egitateen bidez eta Merkatu eta Lehiaren Batzorde Nazionalaren kontrolik gabe, ezabatu egin dituztela merkatuak bete beharko lituzkeen funtsezko printzipioak: askatasuna eta benetako lehia.

Hain zuzen ere, 2016an, LTD osoaren % 57ko entzuleriarekin, 1.811 milioi irabazi dute publizitateari esker, hau da, telebista osoak irabazitakoaren % 85,4, edo % 95, estatu mailan eta irekian ikus daitekeen LTDa bakarrik kontuan hartzen bada. Gainera, talde biek publizitate-inbertsioaren bolumen berriak metatzeko estrategia dute, hirugarren kanalekiko hitzarmenen bidez, paketeak (ordainpekoak eta/edo modu irekian) txertatzeko, eta horrela, publizitatearen % 100 kontrolatzea lortzeko. Egoera kezagarria da, oso larria, bai operadoreen bai iragarleen ikuspuntutik.

Salatu behar da legedian dagoen hutsuneak eta botere publikoek duopolioa osatzen duten taldeen exigentzien aurrean (beren interesen aldeko araudia izateko) amore emateak eragindako narriadura. Gainera, Europako estatu nagusietan ez bezala, telebista-operadoreak arautzen, baldintzak jartzen eta legea zein merkatuko printzipioak betetzea kontrolatzen dituen organo independente eraginkorrik eza lortu du duopolioak. Estatuko legegileei dagokie eragile guztiak elkarrekin bizitzeko aukera emango duen merkatua berriz eraikitzeko ardura,

erabiltzaile, kontsumitzaile, hedabide eta iragarleen onerako den lehia gordezko, eta horrela, sektore publiko eta pribatuaren arteko oreka berreskuratzen laguntzeko.

3. Dibidendu digitalaren garapenaren ondorioak.

Lehenengo dibidendu digitala 2014 eta 2015ean zehar garatu zen. Espainiako gobernuak garatu duen Europako zuzentarau bat oinarri hartuta, telebista-operadoreek 800 MHz-eko banda libre utzi behar izan zuten. Izan ere, banda hori telefonia-operadoreen esku utzi zen 4G teknologia hedatzeko helburuz.

Dibidendu digitalaren plangintzak Lurreko Telebista Digitaleko kanaletako programen banaketa berria ekarri zion ETBri, Bizkaian eta Gipuzkoan, telebista-eskaintza osorako.

ETB Bizkaian 61. kanaletik 25. kanalera eta Gipuzkoan 60. kanaletik 50. kanalera eramatea agindu zuen ministerioak. EITBrentzat banaketa berria bereziki kaltegarria zela adierazi zuen EITBk, aipatutako 25. eta 50. kanalak aurretik erabiltzen ez zirelako; ETBri ez bezala, gainerako operadoreei antenaz zeuden kanalak esleitu zitzaizkien, eta hori oso onuragarria zen eurentzat, ETBk antena instalatzailearen zerbitzua kontratatu eta ordaindu behar izan zuelako.

Gauza bera 2020. urtea iritsi baino lehen gerta daiteke. Bigarren dibidendu digitala delakoaren ondorioz, 50. eta 58. kanalak, hain zuzen, Gipuzkoako eta Arabako ETB kanalak, frekuentzia txikiagoko kanal batzuetara pasatuko dira, 694 eta 790 MHz bitarteko frekuentziak telefonia mugikorrek erabiliko dituelako, 5G sarea zabaltzeko.

Horrek ekarriko duen arazo larrien seinale, Eusko Legebiltzarrak 2015-03-26ko osoko bilkuran legez besteko proposamen bat onetsi zuen, eta horren bidez, eskatu zion Espainiako Gobernuari *simulcast* egiteko epa luzatzeko, seinalea itzali ondoren, Bizkaiko eta Gipuzkoako hainbat etxe ETB sintonizatze aukerarik gabe gera ez zitezen. *Simulcast* egiteko epea ez zen luzatu.

EITBk jasandako kaltea oso handia zen eta etxeetako antenak bersintonizatze orduan gauzatu zen. Izan ere, ETB sintonizatzeoko antena kolektiboetarako ekipamendu berriak erosi behar zirenez, instalazioak atzeratu egin ziren, eta ondorioz, hainbat etxetan, bersintonizazioa egiteko orduan, HD seinalea zuten beste operadoreek hartu zituzten lehenengo posizioak urrutiko agintean, eta hori garrantzitsua izan zen kontsumitzeko jarraibideak ezartzeko.

4. EITB eta Nafarroako Gobernuaren arteko hitzarmena, ETBko kanalak LTD-ren bidez ikusteko.

Nafarroan, ETBk hogeitau urte baino gehiago emisio analogikorako erabiltzen zuen kanal edo espazio irrati-elektrikoa erabiltzen hasi zen LTDra. Egoera salatu zenean, Ministerioak berehala itzaltzeko agindua eman zuen, eta 2016ko maiatzaren 5ean itzali egin zen.

Eusko Jaurlaritzak eta Nafarroako Gobernuak lankidetzaren protokolo bat sinatu zuten 2016ko maiatzaren 10ean, besteak beste, ETB Nafarroan emititzeko bidea ematen zuena. Ondoren, 2016ko uztailaren 15ean, Nafarroako Gobernuaren egoitzan, "EITB Nafarroan hartzeko hitzarmena" sinatu zen, autonomia mailako eta tokiko *multiplex*-etan lehendik dauden kanal libreak ETB1, ETB2 eta ETB3ren emisio digitalerako erabiltzeko asmoz, aurretik horretarako behar diren foru-arauak emanaz. Emisio digitala 2016ko irailaren 22an hasi zen Nafarroan.

5. Langile kopuruari dagokionez, Eusko Legebiltzarrak baimendutako muga ez gainditzeko hartu diren neurriak.

Ekonomia-krisia dela eta, eta zergen bidezko diru-sarrerak murriztu direnez, Gizarte Segurantzaren Diruzaintza Orokorraren Ikuskatzaileak ehun bat merkataritza-profesional *laboralitzera* behartu du taldea. EITB Taldeko sozietateetan sartu dira, kontratu mugagabe ez-finkoa duten langile gisa. Era berean, irrati- eta telebista-programetan noizbehinka parte hartzen duten eta egindako deialdien kopuruaren arabera hilean behin faktura egiten duten kolaboratzaileak eta tertuliakideak ikuskatzen ari dira, helburu bera lortzeko.

Komunikazioko profesional garrantzitsuenak, enpresako langileak ez badira ere hedabidearen *star system* osatzen dutenak, lan-ikuskatzaileak emandako ebazpenen bidez, "artista" delako lan-modalitatea izatetik kontratu mugagabe ez-finkoa duten langileak izatera pasatu dira.

Behin-behineko langileen (bitartekoen zein muga-eguna duen obra egiteko lan-kontratua dutenen langileen) lan-kontratuak amaitu ondoren lan-estatusa epaitegietara eraman zen eta epaileak kontratu mugagabe ez-finkoak onartzeko behar zirela erabaki zuen.

Gainera, *Media for future* (M4F) partaidetzako sozietatea desegin ondoren, hogeitau langile baino gehiago EITBNETera pasatu dira, lan-kontratu mugagabe ez-finkoarekin.

Zuzendaritzak laboralizazio osoa kudeatu eta bere gain hartu zuen eta neurriak martxan jarri zituen Eusko Jaurlaritzak aurrekontuei buruzko legeetan ezarritako norabidea ez galtzeko, langile kopuruaren eta soldata-masaren gehieneko mugari dagokionez. Eusko Irratian Administrazio Kontseiluak 2014-04-23an hartutako erabakia ezarri da. Ondorioz, kontratu mugagabe ez finkoa duten langileen kopurua murriztu egin da, eta, enplegu-deialdi publikoaren bidez, enpleguaren erregulazio kolektiboko espedientearen bidezko prozedura-sistema erabiliz lanpostuak amortizatu dira. Halaber, enplegu publikoari eusteko neurriak hartu dira.

Eusko Irratian hartutako neurriak zuzenbidearen arabera egokitu dira. Horrela ezarri dute epai judizial irmoek. 2016. ekitaldian, batez besteko langile kopuruak ez du gainditu Eusko Legebiltzarrak onartutako aurrekontu-legean ezarritako muga. Bat-bateko kostuak murriztutako soldata-masa kontsolidatuz aurreztuarekin orekatu dira. Neurri horiek funtsezkoak eta ezinbestekoak izan dira, EITB Taldearen iraunkortasuna eta prozesuen efizientzia lortzeko.

4. Plan Estrategikoaren balantzea eta betetze maila

4.1. Aurrekontu-esparrua betetzea

EITB Taldearen aurrekontu bateratuaren garapena hiru taularen bidez adierazi da:

- I. Ustiatzeko aurrekontua
- II. Ibilgetuen inbertsio-aurrekontua
- III. Europako zineman eta obretan inbertitzeko aurrekontua

Ekonomia-datuak biltzen dituzten tauletan hamar urte aztertu dira, 2010etik 2019ra.

Denbora-esparru hori Plan Estrategikoaren aldiari dagokio (2013-2016); horri gehitu behar zaizkio aurreko hiru ekitaldiak (2010-2012) eta ondorengo hiru ekitaldiak (2017-2019).

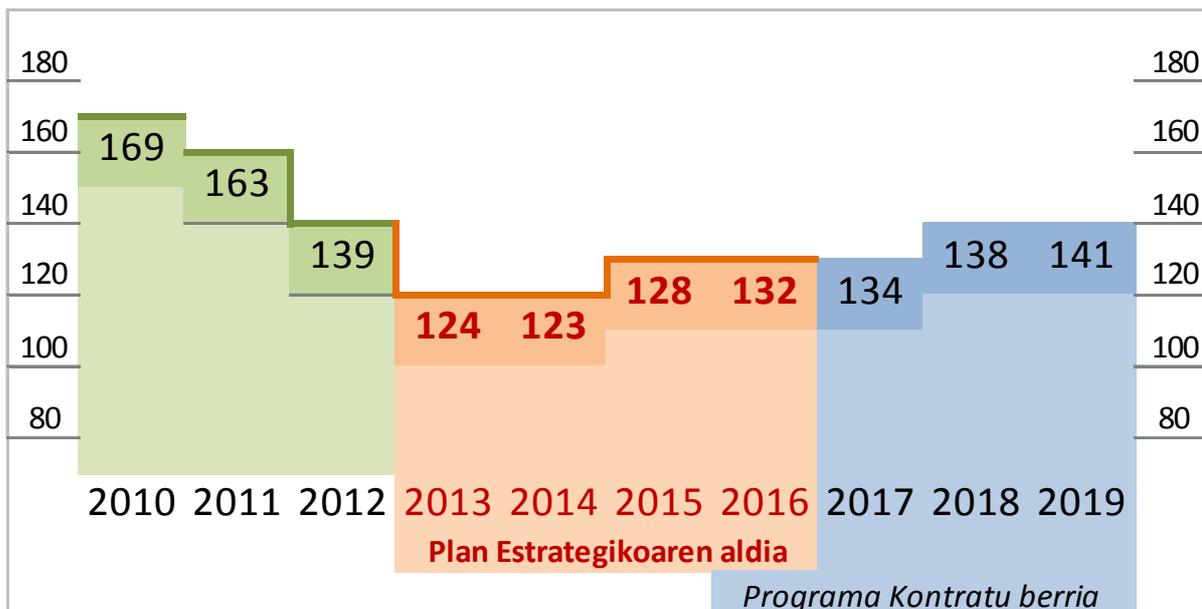
Aurrekontuari dagokionez, 2010 eta 2016 bitarteko aldiak benetako zenbatekoak jasotzen ditu, ekitaldia amaitu ondorengoak. 2017-2019 aldiko zenbakiak zenbatespen zuzenak dira, Programa Kontratuan adostutako finantzaketa hartzen baitute oinarri.

Denboran zehar hain luzea izan den azterketan sakondu nahi izanez gero, inflazio faktorea hartu behar da kontuan, euro konstanteetan dauden zenbateko nominalak homogeneizatu direnez, diruak une bakoitzean izan duen erosahalmena kalkulatzeko.

4.1.1. EITB Taldearen ustiaketa-aurrekontu kontsolidatua

EITB Taldearen ustiapen-aurrekontu bateratuaren bilakaera.

Miloi eurotan.



Azalpena/Balorazioa

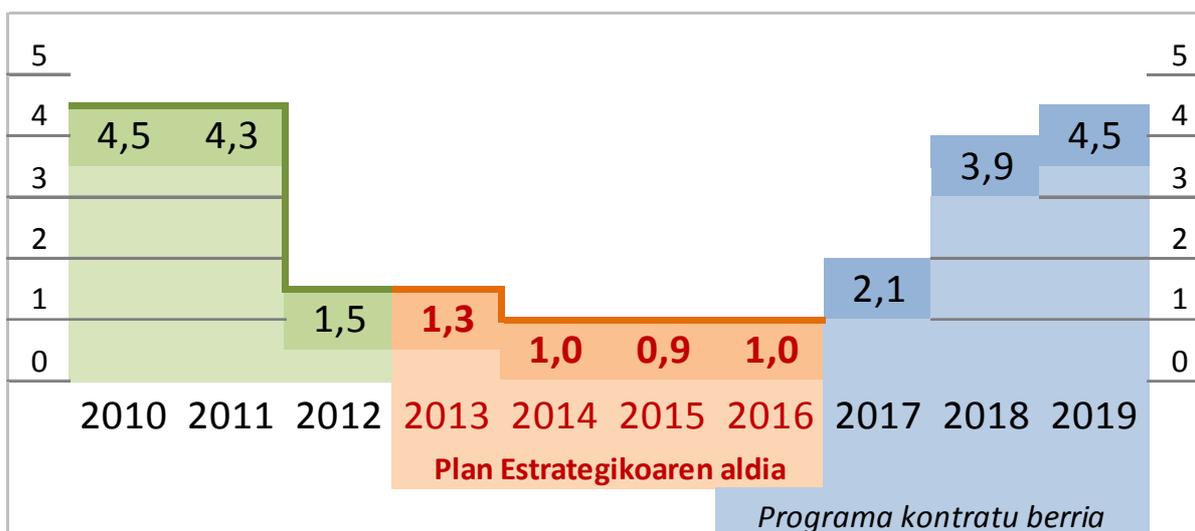
- ✓ EITB Taldearen ustiapen-aurrekontua, Plan Estrategikoa ebaluatzeko aldiari dagokiona (2013-2016), EITBren bigarren hamarkadako (pasa den mendeko 90eko hamarkadako) zenbakiei dagokie. 2000tik 2010era, aurrekontua 140,6 milioi euro (2000) eta 172,5 milioi euro (2009) bitartekoa izan da.
- ✓ Aurrekontuek 2012an (34 milioi euro gutxiago 2009tik aurrera) eta 2013an (beste 15 milioi euro gutxiago) izan dute beherapen handienak, eta 2013-2016 Plan Estrategikoari dagokion aldian beheranzko joerarekin egonkortu dira.
- ✓ Ekonomia-krisia, defizit publikoaren gaineko zorrotasuna eta BPGd-ak nahiz zergetatik eratorritako diru-sarrerek gora egitea bermatzeko zailtasunak direla medio, EITBren zuzendaritzak eta Eusko Jaurlaritzak 2016. urtera arte ez zituzten hasi urte anitzeko programa-kontratuari buruzko negoziazioak. Sinatutako Programa Kontratuak ez ditu berreskuratu 2012. urtearen aurreko posizioak, aurrekontuari dagokionez.
- ✓ Aurrekontuaren egoerak eragin garrantzitsua du baliabideetan eta programen ordu bakoitzaren kostuan.

- ✓ Aldia zorrotz kudeatu da. Ekitaldi guztien bukaeran, 2013-2016 aldirako Plan Estrategikoa barne, diru-sarreraren eta gastuen arteko oreka lortu da. Defizit eta banku-zorrik gabe.

4.1.2. EITB Taldearen ibilgetuaren inbertsio-aurrekontua

Teknologia eta egoitzak berritzeko inbertsio-aurrekontuaren bilakaera.

Miloi eurotan.



Azalpena/Balorazioa

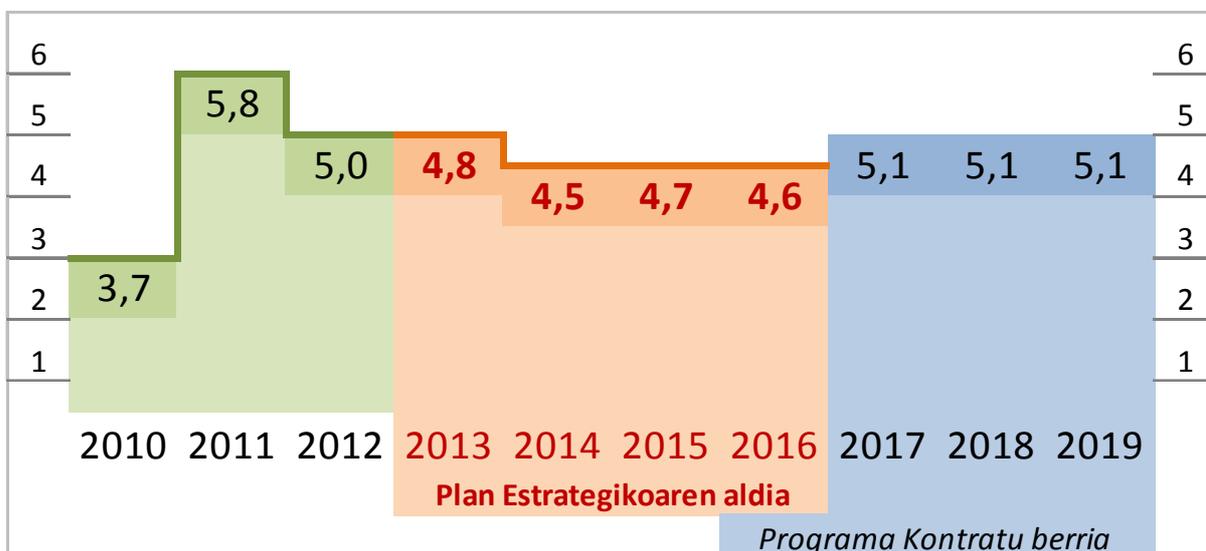
- ✓ Ibilgetua 40 milioi euro ingurukoa denez, berritzeko beharra batez besteko hamar urteko amortizazioarekin zenbatetsita, behar den inbertsioa 4 milioi euro/urte da, batez beste.
- ✓ Inbertsioei 2011ra arte eutsi zaie, baina 2013an gelditu egin da Inbertsio Planaren garapena; izan ere, ez da inbertsio berririk egin, lehenago egindakoei baino ez zaie eutsi, produktu zaharkituak eta katalogotik kendutakoak ordezkatzeko.
- ✓ Hasieran aurreikusitako inbertsioek, Plan Estrategikoaren aldian zehar proposatu direnek, bereizmen handiko ekoizpen-katean, ikus-entzunezko produktiko hardware eta software-a berritzean eta instalazioak egokitzean dute era-

gina. Aurrekontu-murrizketen ondorioz, Inbertsio Plana berriz egokitu behar izan da aurrekontu-esparruaren arabera; gastuak lehenesteko irizpideak ere doitu dira.

4.1.3. Europako zineman eta obretan inbertitzeko aurrekontua.

Europako zineman eta obretan inbertitzeko aurrekontuaren bilakaera, ikus-entzunezko sektore independentearekiko konpromisoa betetzeko.

Milioi eurotan.



Azalpena/Balorazioa

- ✓ EITBk behar bezala bete ditu ikus-entzunezko sektore independentearekiko konpromisoak, Europako zinema eta obrak finantzatzeari dagokionez.
- ✓ Operadore orori aplikatzen zaion konpromisoa denez, EITBren emaitzak bereziki azpimarratu behar dira, Merkatu eta Lehiaren Batzorde Nazionalaren azken txostenen arabera, horiek bakarrik autonomia-erkidegoetako telebista guztiek egindako ekarpenen ia-ia % 40 adierazten dutelako.
- ✓ EITBn aurkeztutako proiektuen gidoiak ebaluatzeko metodologia berraztertu ondoren, emaitzak nabarmen hobetzea lortu da: sari asko lortu dituzten hainbat film (Zortzi euskal abizen, Loreak, Lasa eta Zabala eta abar), salmentetan arrakasta izan duten beste hainbeste eta urteko 70etik gora zinema-jaialdietan.

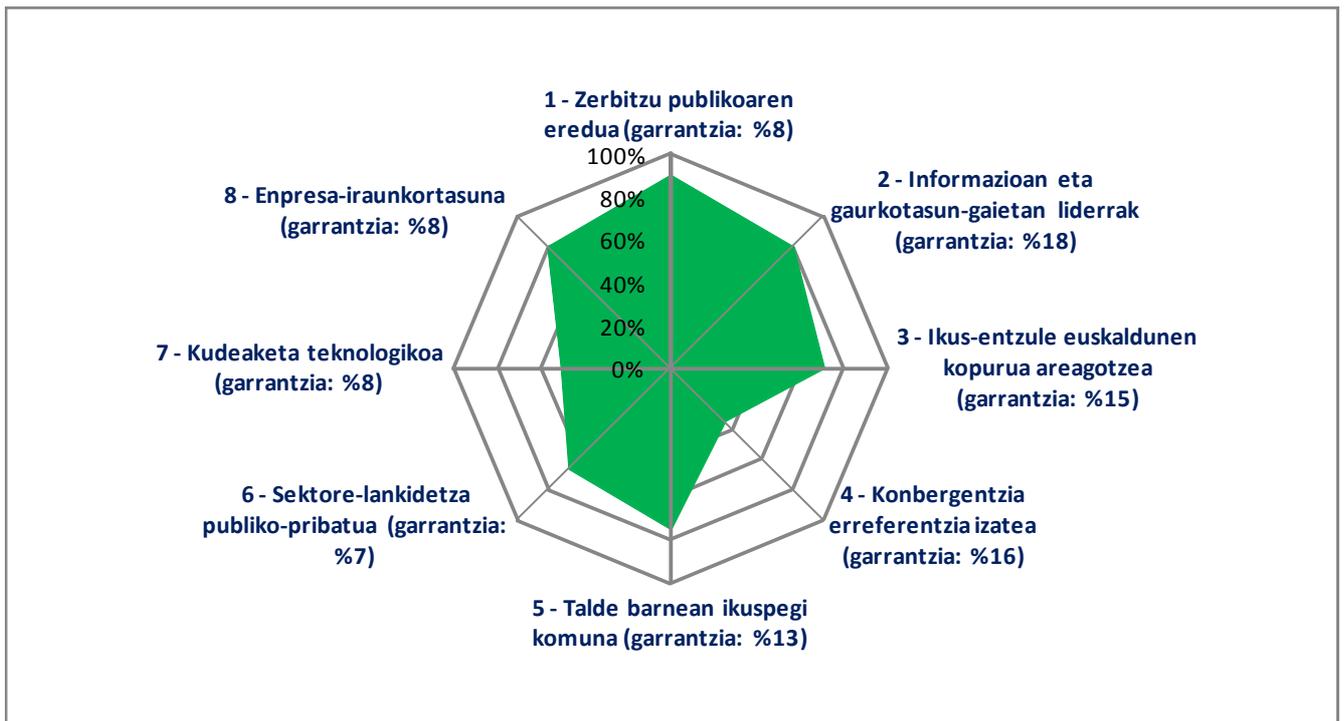
4.2. Plan Estrategikoko zortzi ildoetarako dagozkien helburuak betetzea.

Plan Estrategikoko helburu kuantitatiboak zein kualitatiboak biltzen ditu. Horiek neurtea zerbait konplexua izaten da beti.

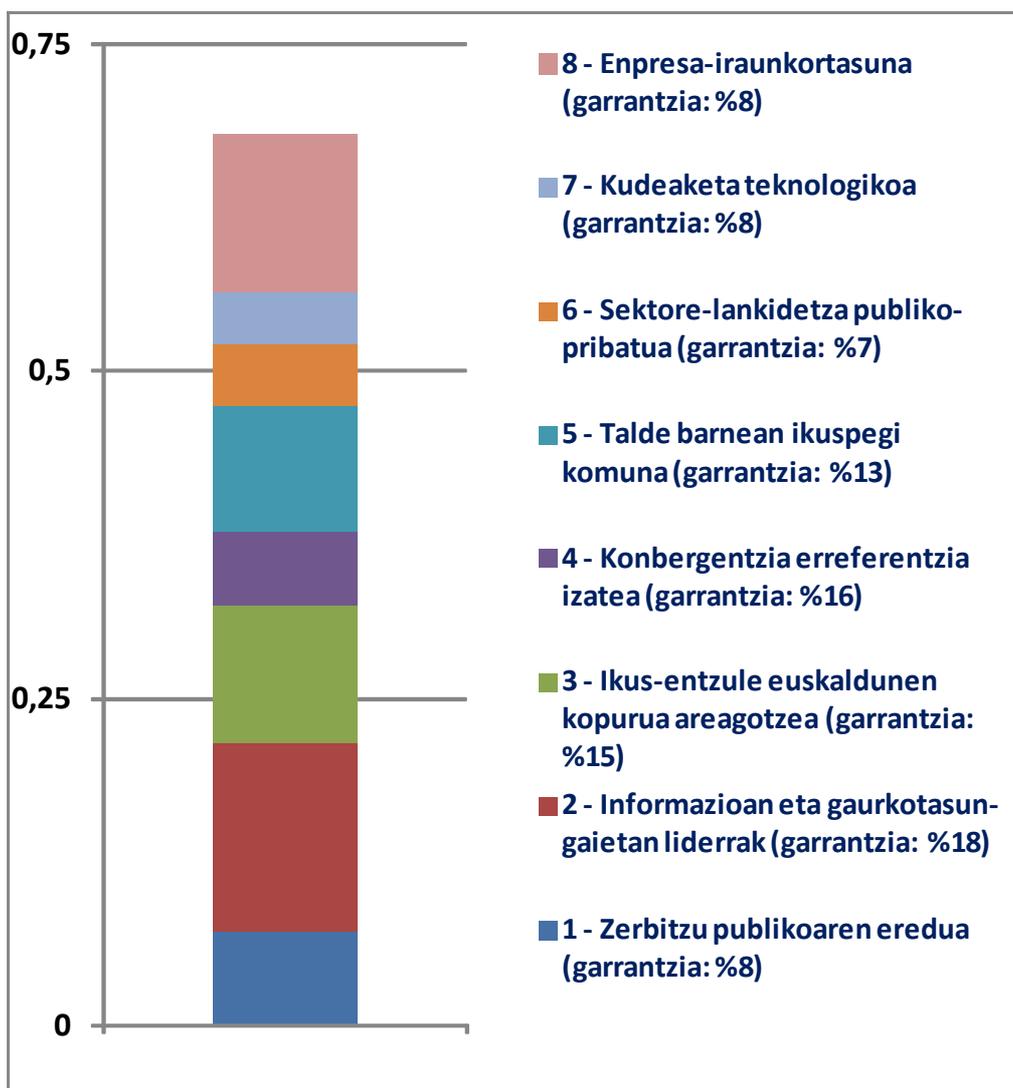
Plan Estrategikoko aldizkako jarraipena izan du. Banan-banan aztertu dira zortzi ildo estrategikoko eta beren arrazoiak edo zergatiak azalduta, adierazleak zein abiatutako proiektuen garapen maila ebaluatu da.

4.2.1. Zortzi ildo estrategikoko helburuak betetzeko maila

2016ko abenduan azken ebaluazioa burutu zen eta zuzendaritza taldearekin Plan Estrategikoko betetzearen ebaluazio orokorra zehaztu zen.



Txosten honen azken zatiak zortzi ildo estrategikoen jarraipena jasotzen du. Grafikoak lortutako adostasuna adierazten du, ildo estrategiko bakoitzeko helburuak betetzeari loturiko ehunekoan.



Ilde estrategiko bakoitzaren garrantzia eta betetze maila aztertuta, helburuen garapena kontuan hartuta, **emaitza oso ona –% 70 inguru–** lortu da.

5. Zortzi lerro estrategikoen garapena

5.1 ZERBITZU PUBLIKOAREN EREDUA

Norantza-ikuspegi luzea

EITBren eskaintza gainerako hedabideetatik bereizten da lehiakortasun handiko testuinguru mediatiko batean zerbitzu publikoaren izaera duelako.

EITBren eginkizuna eta hedabidearen ezaugarri bereziak Euskal Irrati Telebista herri-erakundea sortzeko Legean oinarritzen dira. EITBren bidezkotasuna honako hauetan datza: euskal gizartearen berezko edukiak eskaintzen ditu, euskaraz bizitza ahalbidetzen du, hurbilekoa azpimarratzen du eta edukien ikuspegi propioa lantzen du, gizarte-kohesioa bultzatzen du eta informazioa jaso zein parte hartzeko eskubidea garatzeko tresna da. Horrek esan nahi du:

- Eginkizuna betetzeko, telebista, irradi eta Interneteko euskarrien bitartez, EITBren eskaintzak honelakoa izan behar du:
 - *Gehiengoarena:* Biztanle guztientzat, multimedia-edukiak eskaintzen dituen.
 - *Orotarikoa:* programazio anitza eta orekatua eskaini behar du, informazio, kultur, hezkuntza eta entretenimenduaren beharriari erantzuteko. Nitxo-ikusleentzako edukiak ere landu behar ditu.
 - *Jasangarria:* finantzabide nahikoa izan behar du enpresa-kostuari aurre egiteko, aurrekontu publikoak, publizitate-sarrerak eta salmentak baliatuz.
 - *Arduratsua:* ereduzko kudeaketa izan behar du eta gardentasun osoz jardun behar du gobernu-organo eta gizartearen aurrean, azkenari baliabide publikoen inbertsioaren araberako balioa emateko helburuz.
- EITBk edukien eskaintza taxutu behar du gehiengoaren nahiz nitxo-ikusleen interesak aintzat hartuta.

- EITBk saiatu behar du euskarazko edukien eskaintza aberasten; izan ere, kontuan hartu behar du gizarteak berak urrats garrantzitsuak egin dituela, euskararen jakintza eta erabilerari dagokienez.
- EITBk berebiziko ahalegina egin behar du haur eta gazteentzako eskaintzan eta gaikako eskaintza berezia eskuetaratu behar die. Era berean, gogoeta eta eztabaida sortzeko guneak eratu behar ditu, ingelesezko saioak nola txertatu hausnartzeko eta, horrela, euskal gizartearen elkarriketarako gaitasuna eta unibertsaltasuna sustatzeko.
- EITBk telebista, irrati eta Interneteko edukiak garatu behar ditu, sormena eta gizarte-kohesioa errazten duten balioen esparrua orekatzeko. Funtsezko balioak honako hauek dira:
 - Demokrazia eta giza eskubideak defendatzea.
 - Berdintasun-printzipioa, pluralismo politikoa, erlijiosoa, soziala, kulturala eta hizkuntzako errespetatzea.
 - Bizikidetasuna eta bakea.
 - Elkartasuna eta garapen soziala.
 - Ingurumenarekiko errespetua eta horren zaintza.
 - Pertsonen duintasuna, izena eta fama errespetatzea.
 - Prestakuntza, esfortzua eta hobetzeko nahia.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

Erronka estrategikoa zerbitzu publikoaren eginkizunaren betetze-maila bermatzeko ebaluazio-tresnak sistematizatzean datza.

Adierazleen hiru multzo ezarri dira; horien bidez, helburuk betetzeko maila oso altua dela ikus daiteke.

a) Zerbitzu publikoaren helburuak betetzea

	Helburua	Emaidzak		
	2014-2016	2013	2014	2016
Zerbitzu publikoaren ezaugarri nagusien inguruan hartutako konpromisoen betetze maila. Programa Kontratuaren jarraipen-batzordearen balorazioa (bete diren adierazleen %)	Programa Kontratuaren jarraipen-batzordearen balorazioa.	% 73	% 71	% 95

Badago urteko ebaluazio-txosten bat, Programa Kontratuan hartutako konpromisoak betetzearen inguruan. Azken Programa Kontratua, indarrean dagoena, 2016-2020 aldiari dagokio. Aurrekoa 2012ko Kontratua da, urte batekoa, erakundeek arazoak zituztelako zerga-bilketaren emaitzak kalkulatzeko eta atzeraldi ekonomikoaren iraupena aurreikusteko.

Programa Kontratuak EITBk garatu behar dituen konpromisoak ezartzen ditu. Urteko hainbat txostenak modu sinesgarrian egiaztatzen dute helburuak behar bezala bete direla.

Kudeatu duen organoa batzorde mistoa izan da, EITBren eta Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kultura Sailaren ordezkariak osatua.

b) Audientzia-adierazleen betetze maila:

	Helburua	Emaidzak		
	2014-2016	2014	2015	2016
<i>Audientziari</i> dagozkion adierazle gehienengatik hartutako konpromisoen betetze-maila:				
▪ Audientzia urteko, ETB osokoa (Kantar Media)	1.000.000 (P-K 2016); 1.350.000	1.362.000	1.201.000	1.109.000
▪ Irratiko audientzia, Irrati osokoa (CIES)	400.000 (P-K 2016); 420.000	417.000	421.000	405.000
▪ EITB.EUS-en banakako erabiltzaileak/hilabete (OJD)	1.900.000 (P-K 2016); 1.100.000	1.890.000	1.979.000	2.103.751

Audientzia-adierazleak erreferentziako programa-kontratuaren ezarritako helburretan oinarritzen dira: 2012ko kontratua eta 2016-2020 aldirako Programa Kontratua.

c) Gizarte-prestigioaren adierazleen betetze maila:

Plan estrategikoarekin bat, gizarte-prestigioaren adierazleak ezarri dira, gizarte-prestigioaren ezaugarriei buruzko berariazko inkestaren bidez neurtzen direnak. Inkesta euskal gizarte osoari egin zaio.

[EAEko 1.000 biztanlez osatutako lagina, lurralde historikoa ber biztanleen kopuruaren arabera haztatuta, Em=+ % 3,10, fidagarritasun maila: % 95, p=q=0'5, azken datuetan. Enpresa demoskopikoa: Gizaker. 3 neurketa: 2013, 2014 eta 2016an]

(0-10 puntuko adierazlea)	Helburua	Emaitzak		
	2014-2016	2013	2014	2016
<i>Gizarte-prestigioari</i> lotutako adierazle kualitatiboen inguruan hartutako konpromisoen betetze-maila:	EITB komunikazio talde liderren artean.			
▪ Telebisten rankinga, ETB1/ETB2-ren posizioa, “sinesgarritasunari” dagokionez		ETB2 1. ETB1 3.	ETB2 1. ETB1 3.	ETB2 1. ETB1 3.
▪ Telebisten rankinga, ETB1/ETB2-ren posizioa, “objektibotasunari” dagokionez		ETB2 1. ETB1 3.	ETB2 1. ETB1 3.	ETB2 1. ETB1 3.
▪ Telebisten rankinga, ETB1/ETB2-ren posizioa, “pluraltasunari” dagokionez		ETB2 1. ETB1 3.	ETB2 1. ETB1 5.	ETB2 1. ETB1 4.
▪ Irratien rankinga, EITB Irratiaren posizioa, “sinesgarritasunari” dagokionez		EI 2. RE 2.	EI 2. RE 2.	EI 2. RE 3.
▪ Irratien rankinga, EITB Irratiaren posizioa, “objektibotasunari” dagokionez		EI 2. RE 2.	EI 2. RE 2.	EI 1. RE 3.
▪ Irratien rankinga, EITB Irratiaren posizioa, “pluraltasunari” dagokionez		EI 2. RE 3.	EI 2. RE 3.	EI 2. RE 3.
▪ EITB.EUS webgunearen balorazio orokorra		7,5	7,5	7,2
▪ EITB.EUS webguneko informazioaren balorazioa	7,5	7,6	7,3	

Emaitzek egiaztatu dutenez, EITBren kanal desberdinek prestigio ona dutela, kanal guztien –pribatu zein publikoen– eskaintza osoa kontuan hartuta.

Aldagai horiek oso aipagarriak dira, EITBren eskaintza ebaluatzea, Plan Estrategikoak zein Programa Kontratuak berak jasotzen dutenari jarraikiz, audientziaren eta gizarte-prestigioaren arteko orekari dagokiolako.

Proiektu estrategikoen garapena

EITBk plan estrategikoa garatzen du zerbitzu publikoaren eginkizunari hertsiki lotuta.

Lehentasun estrategikoen helbururik behinenak zerbitzu publikoaren edukiak garatzea eta EITBren enpresa-jasangarritasuna ahalbidetzea dira, euskal sektore publikoaren barruan.

1. proiektua. Zerbitzu publikoaren ezaugarriak berrikusi eta zehaztea oraingo legegintzaldiari begira. Programa Kontratu berriaren negoziazioaren esparruan garatzea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Behar bezala BETE da. Programa Kontratuak zerbitzu publikoaren ezaugarriak zehaztu eta definitzen ditu. Gaur egungo euskal gizartearentzat baliagarriak diren zerbitzu publikoaren ezaugarriei buruzko hausnarketa egitea, horiek berriz aztertzea, eguneratzea eta 2016-2020 aldirako konpromisoak hartzea garrantzitsua da erakundearen ikuspuntutik.

2016-2020 aldirako Programa Kontratuak 11 lehentasun ezartzen ditu, eta horiek oinarri hartuta, lortu behar den aurrerakuntza garatzen du. Era berean, garapena ebaluatzeko adierazle multzoa zehazten du. Aurrekoekin konparatuta, nahiko desberdina da Programa Kontratu hori, hortaz, garatu ahal izateko EITBk egokitu beharko du.

Administrazio Kontseiluak eta Legebiltzarrean eraturako EITBren Kontrolerako Batzordeak aztertu zuten Programa Kontratuak. Gobernu Kontseiluak onetsita, Hezkuntza, Hizkuntza Politika eta Kulturako sailburuak eta EITBren zuzendari nagusiak sinatu zuten, 2016-02-24an.

2. proiektua. Prestigio soziala ebaluatzeko prozedura bat ezartzea. Prozedura garatzea eta EITBren kudeaketa-sistemako adierazle multzoan txertatzea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Behar bezala BETE da. Gizarte-prestigioaren ebaluazioak, inkesta kuantitatiboen bitartez, EITBren irudiarri eta jendearren artean duen prestigioari buruzko informazioa eskaintzen du. Audientziari buruzko datuak marka eta produktuaren kalitatearen adierazleekin osatzen ditu, Komunikazio Talde publikoak euskal gizartean duen eraginari buruzko txosten osatua eskainiz.

5.2 INFORMAZIOAN ETA GAURKOTASUN-GAIETAN LIDERRAK IZATEA

Norantza-ikuspegi luzea

*Informazioa eskuratzeko eskubidea pertso-
nen funtsezko eskubidea da eta hedabideen bitartez gauzatzen da. Horren on-
dorioz, EITBren zerbitzu publikoaren eginkizunaren oinarritzko zeregina kalita-
tezko informazioa eskaintzea da.*

*EITB Taldearen erronka nagusia da komunikazio talde liderra izatea, albistegi
eta gaurkotasun-gaiei buruzko saioetan.*

Horrek esan nahi du:

- EITB Taldearen Kontseilu Editorialak zuzendaritza editorial profesional eta independentea sustatzen duela; taldearen informazio-agenda betea eta interes handikoa garatzen du eta informazio-iturririk onenak baliatzen dituela.
- Informazio oso-osoa eta irekia eskaintzeari kalterik egin gabe, EITBk Europar Batasuneko esparru ekonomiko, sozial eta politikoaren erreferentziaren alde egiten duela.
- EITBk kazetaritza onaren abiaburuak sustatzen dituela: informazioa iritzitik bereizten du eta egitasuna, informazioaren oreka, inpartzialtasuna, neutraltasuna, independentzia eta sinesgarritasuna bezalako printzipioak betetzen ditu. Era berean, informazio osoa eta testuinguru zehatz baten barrukoa sustatuko da.
- EITBk, kalitate goreneko informazio-agentzia denez, informazioa ekoizteko baliabide guztiak erabiltzen dituela eta prest dagoela euskal komunikabideen sektorearekin lankidetzan aritzeko proposamenak lantzeko.
- EITBk edukiak antenan jartzea zaintzen du, sinesgarritasuna eta estilo propioa bermatzeko. Komunikazio-gaitasuna, ezagutza eta balio erantsia izateagatik hautatutako pertsonekin iritzi-eztabaidak bultzatuko ditu.
- EITBk azterketa-kazetaritzako esparruak sustatzen ditu, egitate, inguruabar eta balizko ondorioak aztertzeko. Bestetik, intereseko gaiei buruzko albistegiak sustatuko ditu, eguneroko albistegietatik at.
- *Breaking news* EITB.EUS webgunearen bidez emango direla batez ere, baita buletinetan eta irratiko informazio-tarteetan ere; ezohiko egoeretan, telebistako albistegi berezietan ere agertuko dira.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

Erronka estrategikoa da Euskadin liderra den multimedialako komunikazio taldearen mailari eustea eta Euskadiko informazio-erreferentzia garrantzitsuena izatea. Adierazle nagusiak

	Helburua	Emaitzak		
	2014-2016	2014	2015	2016
EITB Taldearen lidergo-posizioa EAEn: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Telebista orotarikoko informazio-saioen (eztabaida, elkarrizketa, erreportaje eta albistegi berezien) orduak urteko. ▪ Irrati orotarikoko informazio-saioen (eztabaida, elkarrizketa, erreportaje eta albistegi berezien) orduak urteko. 	1. eskaintza (Orotariko telebistaren orduak gutzira)	5.433 5.396	5.018 5.396	4.988 5.171
Audientzien lidergoa honako hauetan: telebista, irrati edo Interneteko kanal batzuetan. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informazio-dukietan, Teleberri astelehenetik igandera ▪ Informazio-irratia, goizez, astelehenetik igandera 7:00/10:00 	Gutxienez, bi kanal edo euskarritan, lehen edo bigarren posizioan	1. liderra 1. liderra	1. liderra 1. liderra	1. liderra 1. liderra
Lidergoa balorazio kualitatiboari dagokionez, gainerako komunikazio taldeen aldean. <ul style="list-style-type: none"> ▪ EITBren informazio-zerbitzuen eta gaurkotasun-dukien profesionaltasunari dagokionez. 	Komunikazio-talde liderra.	1. ETB2 2. RE	1. ETB2 2. RE	1. ETB2 2. RE

Aldagai horiek oso aipagarriak dira, egiaztatu baita EITB Taldearen informazio-eskaintzaren nagusitasuna. Horrela, taldeak bete ditu informazioan eta gaurkotasun-gaietan liderra izateari buruzko ildo estrategikoko helburuak.

Proiektu estrategikoen garapena

EITBk kazetari talde handia du, kazetari orotarikoak zein espezializatuak batzen dituena, eredia ahalik eta eraginkorra izatea bermatzeko.

Erredakzioaren egitura hiru egoitzatan banatzen da. Horretaz gain, EITBren ordezkariak Iruñean, Baionan eta Madrilen daude, baita berriemaile postuak ere, munduko informazio-gune nagusietan; horri guztiari esker, edukiak bere ikuspegitik lantzeko gaitasuna du EITBk.

1. proiektua. Informazioaren arloan, erreferentziazko hedabidea izatea eta berezko komunikazio-esparrua lortzea, informazio nahikoa jasotzen duen eta izaera kritikoa daukan euskal iritzi publikoa eratzearen. Kontseilu Editoriala eratzea, kazetaritza onaren printzipioak eta *Erredakzio estatutua* aintzat hartuta, egunero-egunero gure informazio-agenda lantzeko, herritarrentzako erreferentziazko edukietan oinarrituta, kalitate handiko informazioa eskatzen baitigute.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Kontseilu Editoriala eratu da, egunero EITB Taldeko Albiste Zerbitzuen informazio-agenda prestatzen duena.

Albiste-zerrendan sei ataleko berriak agertzen dira: politika, nazioarteko gaiak, gizartea, kultura, ekonomia, kirolak eta meteorologia. Albistegi bakoitzean, estilo-irizpideak eta hartzaile mota aintzat hartuta, edukiak orekatu, antolatu eta sortzen dira, programa buruaren zuzendaritzapean.

Albistegi-esparru bakoitzak bere nortasuna du; erreferentziazko aurkezle/komunikatzaileek zuzentzen dute. Programa bakoitzak bere narrazio- eta estetika-egitura du, merkatuko beste hedabideetatik bereizten dena.

Komunikazio-esparrua sustatzeari dagokionez, Euskadi/Euskal Herria erreferentziak hartzen ditu kontuan. Estatuarekin, Europarekin eta nazioartearekin loturiko gaiak euskal gizartearen ikuspuntutik jorratzen dira.

EITB Focus ekimena abian jarri da, ikerketa demoskopikoaren bitartez, herritarrek interes handieneko kontuei buruz (kontu politiko eta/edo sozialei buruz, alegia) duten iritzia aztertzeko. Urtean zehar, jardunaldi tematikoak ere programatu dira, korporazio-multimedia, gaurkotasunarekin lotutako interes orokorreko gaiak jorratzeko.

Telebistako eta irratiko albistegiek harmen ona eta onarpen maila ona izaten dituzte ikus-entzuleen artean, termino kuantitatibo zein kualitatiboetan. EITBren hiru euskarriak kontuan hartuta, telebista, irratia eta Internet, izaera publikoko komunikazio talde honek, alde handiz gainera, informazioa lortzeko ba-

liabide gehien eta ikus-entzule gehien dituen hedabidea da, azken kanpainaren goibururekin bat: “zuregatik gara liderrak”.

2. proiektua. Erreferentziako komunikatzaileak sustatzea, egile-kazetaritza jatorra lantzeko profesionaltasuna eta independentzia ezaugarri dituen komunikazio talde publiko baten esparruan.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Komunikatzaileak berri egin dira, audientzia eta gizarte-prestigioa kontuan hartuta, garrantzitsuak baitira informazio-eskaintza ona izateko.

Publizitate- eta sustapen-kanpainak egin dira EITBko profesional/kazetariak erreferentzia bihurtzea bultzatzeko, eta horrekin batera, hedabidearen eta profesional horien ardurapeko programen prestigioa indartzeko.

3. proiektua. EITB.EUS Interneteko informazio-erreferentzia bilakatzea etengabeko informazio eguneratua erabiliz, sare sozialen erabilera aurreratua bultzatuz eta erabiltzaileentzako zerbitzu pertsonalizatuak eskainiz.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: EITB.EUS orri nagusia albiste eta gaurkotasunean arduatutako ereduaren arabera egokitu da eta oso harrera ona izan du Internet bidez edukiak ikusten dituzten ikus-entzuleen artean.

Konbergentziari buruzko proiektuaren bidez, "bimedia" eredu ezarri zaio (telebista gehi Internet), hedabidearen informazio-ekoizpenari.

Albisteak EITB.EUS webgunearen bidez irakurtzea halako hiru hazi da azken lau urteetan. Izan ere, hilabeteko, milioi bat erabiltzaile izaten ditu zerbitzuak.

4. proiektua. Estilo Liburua eguneratzea, Erredakzio Kontseiluaren laguntzaz, gure estiloaren koherentzia lortzeko lanbide-jardunean nahiz informazioaren lanketan, profesionaltasunari eta independentziari eutsiz.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: 2016an, profesionalen, albistegien arduradunen eta Erredakzio Kontseiluaren ordezkarien laguntzaz, Estilo Liburua eguneratzeko lanak amaitu dira.

5.3 IKUS-ENTZULE EUSKALDUNEN KOPURUA IGOTZEA

Norantza-ikuspegi luzea

Oso garrantzitsua da euskal gizartearen hizkuntza-ezaugarrien bilakaerari begiratzea. Bereziki, 45 urtetik beherako biztanleriari dagokionez, gero eta jende gehiagok daki euskaraz.

Ezagutza eta erabileraren arteko aldeak daudenez, gizartean gutxi ezagutzen den errealitate hori ikusten lagunduko du EITBk. Eragile aktiboa izango da euskararen erabilera sustatzen gizarte-esparru guztietan.

EITB funtsezko tresna da euskararen gizarte-prestigioa eta hizkuntzaren erabilera finkatzeko eta, ildo horri jarraikiz, EITB sortzeko Legean jasotako eginkizun nagusia betetzen du. Horrek esan nahi du:

- Euskarazko telebistaren eskaintza osoa lehenetsiko da eta albistegi eta saioentzako aurrekontua handituko da. ETB1ek eskaintza orotarikoa izango du bereizgarri; ETB3k haur eta gazteentzako programa bereziak emango ditu, formatu berriak txertatzeko aukera baztertu gabe.
- Euskarazko irratari dagokionez, Bizkaiko hedadura zabaltzeko beharrezana antzematen da, lurralde historiko horretan baitago hazteko aukerarik handiena. GAZTEAK gazteen entretenimendu eta ozartasunari dagokien komunikazio-erregistroari eutsi behar dio.
- Gaztelania komunikazio-hizkuntza duten euskarriek (ETB2, Radio Euskadi eta Radio Vitoria) lekua egingo diote euskarari modu naturalean eta era pedagogikoan jardungo dute euskararen erabilera sustatzeko. Hala, gizarte eleaniztun baten berezko adierazpidea erraztuko dute. Horrekin guztiarekin bat, euskaldunen presentzia gero eta ohikoago bihurtuko da eta euskararen gizarte-prestigioa indartuko da.
- EITB proaktiboa izango da euskararen erabilera sustatzen sare sozialetan.
- EITB euskarazko multimedia-edukien banatzaile nagusia da Interneten, batetik, *EITB Nahieran* eta EITB.EUS webgunean eskaintzen dituen edukiak kontuan hartuta, eta bestetik, sare sozialetan daukan elkarreragina aintzat hartuta.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

EITBk euskaraz kontsumitzeko ohitura bultzatu nahi du, hizkuntzaren normalizazioan eragitearren.

	Helburua 2014-2016	Emaitzak		
		2014	2015	2016
ETB1, ETB3 eta ETBHD kanaletan metatutako audientzia euskaldunen artean. (Iturria: Sofres).	% 7tik % 10era	% 5,6	% 4,8	% 4,7
Euskadi Irratia, Gaztea eta EITB Musika irrati-tan metatutako audientzia. Entzule kopurua milatan. (Iturria: CIES).	200	219	240	237
Interneteko euskarazko edukietan sartzen diren erabiltzaile bakarrak hilean. Erabiltzaile kopurua milatan (Iturria: OJD).	+% 4 urteko 2012. urtea oinarri har- tuta: 171.000	238	256	247
EITBko ikus-entzunezko kanaletan sortzen diren hautemate-ezaugarri buruzko balorazio kualitatiboa ⁸ :	Gogobete- tasun maila: oso ongi/altua.	8,3 (2013)	8,1 (2014)	8,2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ EITBko hedabideetan erabiltzen den euskararekiko batez besteko gogobetetasuna (puntuazioa 0-10). ▪ euskarri eta kanaletako euskararen aurre- rapenari buruz audientziak daukan iri- ziari dagokionez (puntuazioa 0-10). 				

Adierazleen betetze maila ona da, irratiari, Interneteko edukiei eta euskara ba-
 loratzen duten adierazleei dagokienez.

ETB1en bilakaerari dagokionez, Plan Estrategikoak honako hau esan du:
*“ETB1ek bete beharreko helburua ez da batere erraza gauzatzen; izan ere,
 egungo eskaintza goitik behera berrantolatu eta horren gaineko komunikazio-
 plana egiteaz gain, baliabide ekonomiko hornitu behar da etengabe kon-
 sumo-ohitura berri bati eusteko eta ikusle berriak erakartzeko”.*

⁸ (*) Iturria: Gizaker, *gizarte-prestigioaren azterketa*.

Puntu honetan, Txostenaren 4.1.1 puntuan azaldutako aurrekontuaren bilakera aipatu beharra dago: ekonomia-krisiaren eta 2013-2016 bitarteko aldian urte anitzeko programa-kontraturik ezaren ondorioz, aurrekontu-murrizketak egon dira. Hori dela eta, ETBk, eta ondorioz, ETB1ek ere, 2009- 2012 bitarteko aldian baino askoz diru gutxiago jaso du. Jasotako baliabide ekonomikoak ez dira egokiak eta nahikoak izan, ETB1en eskaintza berritzeko/berrantolatzeke, eta dagokion komunikazio- / publizitate-plana egiteko, ikusle berriak erakarri ahal izateko.

Era berean, Txosten honetan dibidendu digitalaren ondorioei buruz esandakoarekin⁹ bat, bersintonizazioen eragin kaltegarria ETB1ek eta ETB3k ere nabaritu dute, batez ere, dialaren antolaketan eta kanal gogokoenak urrutiko agintetan aukeratzeko orduan. ETB3ri dagokionez, aipatu beharra dago estatuko erregulazioak¹⁰ ez duela telebista publikoa babesten, kable bidezko eta/edo ordainpeko plataformen operadoreen esku uzten baitu euren eremuan autonomia-erkidegoko kanal publikoak banatzeko edo ez banatzeko erabakia. EITBk hainbat aldiz eskatu arren, *Movistar+* plataformak bere abonatuak ez die eskaintzen ETB3 kanala.

Proiektu estrategikoen garapena

KONPROMISOA. Egunero-egunero, eduki berriei buruzko eskaintza egitea ETB1en, batik bat, kontsumo-ohiturari heltzeko *day time* programazioan. Bestetik, EITBren ekoizpeneko zerrenda eskaini egunero-egunero ETB3ko haur-audientziari haurrentzako erreferentziako gunea sortzeko helburuz.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Egunero hamar orduz eduki berriak emateko konpromisoa bete egin da. Hala ere, aurretik esandakoarekin bat, baliabide gehiago beharko lirateke ikus-entzuleak eduki berriekin harritzeko eta, epe luzerako, kontsumo-ohiturak finkatzeko eta ikusle berriak erakartzeko, komunikazio-ahalmen handia eta jarraitua duten multimedia-bitartekoak ere erabiliz.

1. proiektua. Jakintza-arlo askotako hobekuntza-taldea eratzea, euskara gaztelaniazko kanaletan pixkanaka-pixkanaka txertatzeko. Horretarako, lan- eta

⁹ Ikus 3 puntua, 3. ataleko “Dibidendu digitalaren garapenaren ondorioak”. Testuinguruko faktore garrantzitsuenak

¹⁰ Telebista publikoek estatuko araudia aldatzea eskatzen dute, *Must Carry/Must Offer* betebeharra barnean dagoela argi egon dadin, plataforma guztiak autonomia erkidegoetako kanal publikoak, lehen zein bigarren mailakoak ahalik eta baldintza onenetan txertatzera behartzeko. Horrela, eskaintza publiko osoa plataforma horien erabiltzaileen eskura jartzea lortu nahi da, herritarrak izateagatik eta zergak ordaintzeagatik eskaintza hori eskuratzeko eskubidea dutelako.

prestakuntza-jardun zehatzak egingo dira eta emaitzak aztertuko dira audientzia sistemetan eta beste adierazle baliagarri batzuetan.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Gaztelaniazko kanaletan pixkanaka-pixkanaka euskara naturaltasunez txertatzeko proiektua legegintzaldian zehar garatu da, honako esparru hauetan: albistegietan, batez ere, Teleberrin, ikus-entzuleek telefono bidez parte hartzeko magazinetan, Boulevard-en eta kulturari buruzko programa berezietan.

Eredua eratzeko, kontzeptua Zuzendaritzak aurkeztutako eta Administrazio Kontseiluak aho batez onetsitako “Programazioaren ildo orokorrak” izenburuko agirian azaldu da.

Komunikazio-hizkuntza gisa gaztelania erabiltzen duten kanaletan euskara erabiltzeko, bi lan-fitxa egin dira. Bigarren fitxa lehenengoaren berrikuspena izan da, ikus-entzuleen iritzia entzun eta jokaera ikusi ondoren eta saiatu-aztertu-doitu ereduari jarraikiz prestatu da. Estilo Liburuko 20. fitxak (“Adierazpenen hizkuntza-tratamendua”) ezartzen du egungo jarrera.

2. proiektua. **Herritar euskaldun eta ia-euskaldunen** parte-hartzea handitzea, euskararen normalizazioa bultzatzen ari diren belaunaldi berrietako kideek hedabideetan protagonismoa eta ikusgarritasuna izan dezaten.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Herritarrei EITBren programetan hainbat bide erabiliz parte hartzeko eskatzen zaie; hala nola ahots-mezuak, posta elektronikoa eta batez ere bat-bateko mezularitzako aplikazioak (*WhatsApp* eta abar) erabil ditzakete.

Komunikazio-hizkuntza gaztelania duten EITBko hedabideetan gero eta ohi-koagoak dira osorik edo zati batean euskaraz dauden eta pantailan edo irrati bidezko emanaldian bere horretan jendeari helarazten zaizkion mezuak.

5.4 KONBERGENTZIAN ERREFERENTZIAKOAK

Norantza-ikuspegi luzea

Konbergentziari buruzko proiektuari heltzeak antolamenduan berrikuntza nabarmena ekarri dio EITBri, aro digitalak, Internetek eta informazio nahiz aisialdiko euskari berriek ezarritako egungo paradigmarekin bat dator lanbide-ereduaren alde.

Telebista edo irratia xede duen enpresa-tradizio luze batetik edukiak era desberdinetan, on line nahiz off line, banatzen dituen kultura batera pasatzeko urratsa ematea lehentasunezkoa eta oso garrantzitsua da.

Euskal gizarteak prozesu eta eredu gero eta eraginkorragoak erabiltzeko eskatzen dio EITBri. Konbergentzia proiektuak taldeak egindako lanaren etekina hobetu eta inpaktu mediatikoa areagotzea du helburu, eskura dauden baliabideak erabiliz.

Garapen profesionala –norberarena zein kolektiboa– lortzeko berebiziko aukera ere bada. Izan ere, multimedia-prestakuntza baliatuz, urratsak eman daitezke, ikus-entzuleekin eta edukietan interesa duten erabiltzaileekin askoz ere harreman estuagoa eta zuzenagoa izateko. Prestakuntza hobea duten lantaldeak diziplina anitzekoak dira, hots, enplegarritasuna eta garapen profesionala ontzeko aukera gehiago eta hobeak dituzte.

Gure ustez, Konbergentziak gogobetetasuna eta emaitzak ekar ditzake, baina erresistentzia guneak kudeatu behar dira, ikuspegi estrategikoa, pragmatismoa eta adostasunak etengabe bilatzea eskatzen duen aldaketa zaila delako.

Lanbide-esparruak gaitasun berriak eskatzen ditu. Hori guztia modu jasangarrian garatu behar da, kostu osagarri esanguratsurik gabe. Halaber, prestakuntzari eta ekintzaitzari atxikitako bideen bitartez, barne ezagutza partekatu eta profesionalen gaikuntza areagotu beharra dago.

Horrek esan nahi du:

- Konbergentzia-proiektua egitasmo estrategikoa da eta legegintzaldi honen barruan diseinatu eta garatu behar da. Gogora dezagun aurreko legegintzaldietan irtenbide teknologikoen plana eta egoitzen plana garatu zirela, horiek biak ere norabide horretan.

- Zuzendaritza taldearen helburua da eta pixkanaka-pixkanaka hedatuko da kudeaketa taldean, koordinatzaileen artean eta lantaldeetan.
- Proiektua garatzeko, jakintza-arlo askotako pertsonen osatutako lantalde eragilea beharko da. Elkarrizketa zabalean eta etengabeko prestakuntzan oinarrituko da, gaitasunen mapa bati jarraiki, baina giltzarria ekimena da. Lor daitezkeen helburuak finkatu behar dira, epe ez luzeegian betetzeko eta lorpenak kateatzen eta metatzen joan behar da apurka-apurka. Adierazleen taulak neurtuko du aurrerakuntzaren maila eta proba-errorearen metodoa oso baliagarria izango da proiektua garatzeko.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

Konbergentziak alderdi kualitatibo nahiz kuantitatiboak ditu eta komunikazio-enpresetan bultzatu behar den errotikako aldaketa kulturalaren ardatz nagusia da. Aldaketa ezinbestekoa da, alde batetik, multimedia oinarri duen etorkizunari aurre egiteko, eta bestetik, edukiak erabiltzeko modu berriei aurrea hartzeko.

Egindako *benchmarking*-ak egiaztatu digu irrati-telebistako enpresetan Konbergentzia ez dela oraindik gauzatu; prentsa idatziko enpresa batzuek esperientzia interesgarri batzuk izan dituzten arren, xehe-xehe aztertu behar dira batzuen zein besteen berezitasunak.

EITBren ikuspuntutik, enpresen artean erreferentea denez, ekintza aitzindari gisa planteatzen da. Bost dira EITBren konbergentziak dituen ardatzak edo erreferentzia-alderdiak: konbergentzia editoriala, antolakuntzaren konbergentzia, konbergentzia teknologikoa, konbergentzia profesionala eta araubidearen konbergentzia.

	Helburua 2014-2016	Emaitzak		
		2014	2015	2016
Konbergentzia editoriala: gure agenda, informazioari buruzko ikuspegi partekatuan oinarrituta.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Ertaina		
Antolakuntzaren konbergentzia: laguntza-, antolaketa- eta ekoizpen-prozesuetan.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Ertaina		
Konbergentzia teknologiko eta fisikoa: informatika bateragarri eta atsegina lanleku partekatuetan.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Altua		
Konbergentzia profesionala eta kazetaritza-arlokoa: lan egiteko sistema estandarizatu berriak.	E / A	Benetako garapen-egoera. 2016: Ertaina		
Araubidearen konbergentzia.	A / OA	Garapena talde pilotuen arabera. 2016: Ertaina		

Garapen-faseak: M – ertaina A – altua OA – oso altua

Konbergentziaren proiektua garatzen duen diziplina anitzeko taldeak aldizkako balorazioak egin ditu garapen maila ebaluatzeko. Emaizak adierazleen taulan jasota daude. Plan Estrategikoari loturiko aldian zehar, behin eta berriz azpimarratu da *ekintzaren* gaia, edukiak sortzen dituzten profesionalen artean, EITBko zein ekoizpen-enpresetako langileen artean, “bimedia” kultura, hau da, telebista+Internet edo irratia+Internet osagarri dituen kultura sortuz. Konbergentzia proiektua EITB.EUS-ek izan duen bilakaera arrakastatsuari lotzen zaio, hain zuzen, Internet bidezko erabiltzaileen kopuruari dagokionez.

Proiektua boluntarioritza bidez garatu da, talde pilotuak osatu ondoren. Oraindik ez da lortu multimedia-inguruneke lanbide taldeen funtzionaltasuna, horren aldekoa izango den erregulazio-esparruan. Aurrerapausoak arlo guztietan eman dira, Konbergentzia diseinatu eta abian jarri baita, garatu diren prestakuntza eta planekin batera. Hala ere, beste bultzada bat behar du, eredia sozietatean mailaka integratzea eta benetan txertatzea lortzeko.

Proiektu estrategikoen garapena

1. proiektua. **Jakintza-arlo askotako talde eragilea eratzea** eta, ikus-entzunezko ekoizpenari dagokionez, multimediako koordinazioa garatzea bost arloetan: editoriala, antolakuntza, teknologia, lanbidearen garapena eta araubidea. Beharrezko gaitasunak identifikatu eta pertsonei prestakuntza ematea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Hasiera-hasieratik, diziplina anitzeko lantalde bat eratu zen, Konbergentziarako transformazio-prozesua garatzeko. Bimedia talde pilotuen arduradunek parte hartu dute, baita hainbat arlotako (hala nola teknologia, giza baliabideak, ildo editoriala, irratiko zein telebistako edukiak eta enkarguzko produktuak) elkartearen arduradunek ere.

Proiektuaren helmena zehaztuta, lan-ildoak ezarri dira, baita horiei lotutako adierazleak ere, proiektuaren garapena monitorizatzeko. Proiektu estrategikoa denez, EITBk eta bertako ekoizpen-enpresek sortutako edukiak maizago ikusteko bidea ematen du. Horrela, dagoeneko ez dira linealak, ez daude on-line bakarrik (eredu konbentzionala), ez-lineala den kontsumorako bideak sortzen baitira, produktua gizarte-sareetan erabiltzea ahalbidetuz. Kazetaritza-ikuspuntutik, lanbidea beste norabide batean garatzeko aukera ematen du, profesionalek ikus-entzule berriekin harremanetan jartzen direlako eta edukiak erabiltzeko bide berriak irekitzen direlako, non *feed-back* edo erantzuna eta gizarte mailan sortzen den elkarrizketa oso garrantzitsuak diren.

Taldea aktibo egon da legegintzaldi osoan, izan ere, hilean behin, proiektuaren jarraipena egiteko bilera antolatu dute, azterketen berri emateko, ekimenak garatzeko, aurrerapena ebaluatzeko eta ekitaldi bakoitzeko erronka berriak ezartzeko.

5.5 TALDE BARNEAN IKUSPEGI KOMUNA LANTZEA ("Gu")

Norantza-ikuspegi luzea

Plan Estrategikoa proiektu osoa da, EITBren eginkizuna eta balioak –taldearen bereizgarri diren balioak barne– jasotzen dituena eta komunikabideen ingurune berria, ikus-entzunezko edukiak erabiltzeko modu berriak, baita ekonomia-krisiak eragindako testuingurua ere aintzat hartzen dituena.

EITBekin zerikusia duten guztiekin partekatzen den proiektua izan behar du eta zuzendaritza taldeak bere gain hartuko du, proiektua garatzeko eta horren buru izateko.

Horrek esan nahi du:

- Hitz egiteko eta elkarrizketan jarduteko konpromisoa hartzen dugu, zuzendaritza taldeari eta langile guztiei azaltzeko komunikazio-taldeen etorkizuneko baldintzak oso desberdinak izango direla eta aukera berriak sortuko direla. Horiek guztiak negoziatu nahi ditugula langileen legezko ordezkariekin. Orainaldia eta iragan hurbila ez dira erreferentzia baliagarriak. Garai horietan bietan informazio zabala eta eskarmentu handia dago, baina aldaketaren iturria etorkizunean kokatu behar dugu.
- Komunikazio-taldeak aurreko antolaketa-ereduak bazter uzten ari dira eta eredu berriak sortzen ari dira, bilaketa eta egokitzapenez jositako aldi neketsu honen ondoko egoeran oreka eta egonkortasuna etorriko direla dakitelako.
- Barneko *erregulazio-esparrua* berriz pentsatu eta negoziatu beharra dago, lan-eskubideak, laneko eta familiako bizitza uztartzea, lanaldiaren iraupena eta gizarte-prestazioak aintzat hartuta, prestakuntza eta lanbide-gaitasunak multimedia-ingurunera egokitzen diren bitartean, antolaketa hobetzeari begira; hori guztia, enpresa prest egon dadin egungo zein etorkizuneko erronka berriei modu iraunkor batean aurre egiteko.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

Zuzendaritzak iraunkortasuna eta efizientzia prozesu guztietan bermatu nahi ditu. Halaber, edukien eskaintza lehiakorra eta kalitate onekoa sortu nahi du, gizarteak esleitutako zerbitzu publikoaren egitekoa betetzen duena.

	Helburuak	Emaitzak		
	2014-2016	2014	2015	2016
Antolaketa profesionala modernizatzea eta lantaldeak eratzea EITB Taldearen multimedia-prozesuei ekiteko. Horretarako, erakundeak berak eskainiko du prestakuntza, gaikuntza profesionala bideratzeko.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Ertaina		
Jarduera profesionala lanbide taldeen arabera antolatzea. Horretarako, erakundeak berak eskainiko du prestakuntza gaikuntza profesionala bideratzeko.	A / OA	Diseinatu da, lanbide taldeen eredu negoziatu behar da. 2016: Ertaina		
Antolaketaren baldintzak benetako beharizan funtzioaletara egokitzea.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Altua		
Lanbide berriei bidea ematea teknologiaren eta gaitasun profesionalen etengabeko bilakaera aintzat hartuta.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Altua		
Barruko komunikazio-politikak sustatzea, komunikazio-plan baten bitartez.	A / OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Ertaina		
Murrizketa esanguratsua egitea organigraman eta zuzendaritza eredu arautzea HKEEren gomendioei jarraiki.	OA	Benetako garapen-egoera. 2016: Oso altua		

Garapen-faseak: M – ertaina A – altua OA – oso altua

Proiektu estrategikoen garapena

1. proiektua. Barne komunikazioa hobetzeko lantaldea eratzea, legegintzaldiaren barruan, urteko komunikazio-planak ezartzeko, eta horrela, langileen arteko elkarrikerria errazteko, EITBren proiektua partekatu eta eztabaidatzeko asmoz.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Barne-komunikazioa kudeatu da, estrategiaren ikuspuntutik garrantzitsuenak diren arloetan:

- zerbitzu publikoari loturiko edukien eskaintzari dagokionez, audientzia eta gizarte-prestigioa lortzeko xedez
- informazioa eta gaurkotasuna lehenestea
- diru-sarreraren eta gastuen arteko oreka eta kostuen murrizketa berraztertuta eta aplikatzeko beharra
- langile kopurua erregulatzea eta lan giroaz arduratzea.

Hobekuntza taldeak komunikazio-plana landu zuen, zuzendaritza-taldearen zein langile guztien ikuspegia aintzat hartuta.

2. proiektua. Hitzarmen kolektibo berriak negoziatu eta onartzea, epe ertain eta luzean berezko antolaketa-esparru jasangarria eta egokia bermatzeko. EITBk arauzko eredu berriz pentsatu behar du honela aritzeko: enpresa aurreratu gisa, etorkizunean jarduteko prest dagoena eta kalitatezko zerbitzu publikoa eskaintzen duena, euskal gizartearentzat onargarria den arrazoizko kostua eraginda.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: 2013. urtearen bukaeran, hitzarmen kolektiboek mugarik gabe jarraituko zutela erabaki zen. Era berean, lan-baldintzen eta gizarte-onuren jarraipena bermatu zen, horien epemuga ondorioz gabe utzita (aurreraeragina).

Aurrekontu- eta lan-legediaren eragina izan da legegintzaldiaren bereizgarri, 2010eko soldata-murrizketak Konstituzioaren aurkakoak izan direla deklaratu, aurrekontua txikiagotu, behin-behineko kontratazioa murriztu eta enplegua erregulatu delako.

Enplegu-deialdi publikoko prozesuak eta enplegua erregulatzeko espedientea epaitegietara eraman ondoren, enpresaren aldeko epai irmoak eman dira.

2015ean, EITBNETen lehen hitzarmen kolektiboa onartu da.

3. proiektua. Prestakuntza-politika eta lantaldeak nahiz pertsonak aintzatesten dituen politika garatzea, oraingo erronketan eta etorkizunekoetan langile trebatuak izateko.

GARAPENA ETA BALORAZIOA:

Proiektu horren esparruan 3 ekintza-ildo garatu dira: i) ezagutza teknikoak eta langileak kudeatzeko gaitasuna garatzea; ii) enpresa barruan lanbide-aurrerakuntza bultzatzea, zuzendaritzako, burutzako eta gainerako ardura-karguetara iristeko aukera emanez; eta iii) langileekin komunikatzeko eta haiek parte hartzeko politikak eta ekimenak abian jartzea, *“EITB enpresaren parte direla sentiarazteko”* eta enpresako proiektua, balioak eta helburuak guztien artean kudeatzeko.

4. proiektua. Zuzendaritza taldearen dimentsioa beste modu batean zehaztea neurriak hartu behar direnean zuzendaritzan bertan egon behar den koherentzia aintzat izanik, zuzendaritza-kudeaketan efizientzia lortzeko eta Herri

Kontuen Euskal Epaitegiaren txostenetan jasotako gomendio nagusien normalizatibazioari heltzeko. Administrazio Kontseiluaren babesa behar du.

GARAPENA ETA BALORAZIOA:

Legegintzaldiaren lehenengo aldian, Zuzendaritzak Administrazio Kontseiluari zuzendaritza-langilearen definizioa aurkeztu zion, berak onar zezan, Herri Kontuen Euskal Epaitegiaren ekarpen tekniko eta juridikoei jarraikiz.

Era berean, zuzendaritza-kudeaketaren sistemari buruzko irizpen juridikoarekin bat, askoz kargu gutxiago zituen organigrama berri bat egin zen. Goi-zuzendaritza eta zuzendarien nahiz zuzendariordeen kopurua % 32 murriztu zen (2012. urtearen alde). Organigrama osoaren dimentsioa, lehenago aipatutako zuzendaritzak barne, % 41 murriztu zen. Aurreko organigraman 129 kargu agertzen ziren; orainoan, berriaz, gehienez ere 75 kargu egon daitezke.

Izendapen libre guztiak Administrazio Kontseiluari jakinarazi behar zaizkio, izangaiak profesionaltasun-irizpideetako zeintzuk betetzen dituen azalduz. Izendapen libreko karguaren izaera Zuzendaritza Orokorren agintaldiari dago lotuta, berak izendatu edo izendapena berresten duelako.

5.6 IKUS-ENTZUNEZKO SEKTORE PRIBATUAREKIN LANKIDETZAN ARITZEA ("Gu + Beste Gu").

Norantza-ikuspegi luzea

EITB enpresa bultzatzailea izan da euskal ikus-entzunezko sektorean. Hasieran, 2003az geroztik, ikus-entzunezko industriaren sortzailea izan da, EIKEN (Euskadiko Ikus-entzunezkoen Klusterra) eratzea bultzatu baitzuen, sektorearen garapen antolatua eta industria sare lehiakorra, erabakiguneak Euskal Autonomia Erkidegoan dituen sortzea ahalbidetzeko, formatu eta produkzio merkatuari begira.

Funtsezko industria da multimedia-narrazioaren eta obrak sortzearen ikuspuntutik. Oso garrantzitsua da fikzioa, zinema eta entretenimendu-edukiak sortzeko, talentu artistikoa eta norberaren obra sustatuz. Ikus-entzunezko ondarea, euskal gizartearen kontakizunak eta ikus-entzunezko memoria sortzen laguntzen duena.

EITBren iritziz, albistegiak eta gaurkotasunari buruzko edukiak sortzea barne jarduera da. Gaurkotasunari buruzko edukien zati bat, baita gainerako genero batzuetako edukien zatia ere, ikus-entzunezko sektoreko industriari enkargatzen zaio. Horren haritik, EITBrentzat, edukiak sortzea sektore publiko eta pribatuaren arteko lankidetzaren aliantza da, "GU" (EITB) eta "BESTE GU" (Euskal Ikus-entzunezko Sektorea), alegia. Eredua erabilgarria da telebista, irrati zein new media delakoaren kasuan.

Era berean, EITBk hitzarmenak sinatu nahi ditu euskarazko gainerako komunikabideekin, eskaintzaren aniztasuna sendotu eta eragileen arteko elkarlana areagotzeko.

Horrek esan nahi du:

- Entrenimendu eta dibulgazioko edukiak erosteko erabiltzen den EITBren finantzaketa publikoaren zatia komunitatearen onurarako izaten da, euskal ikus-entzunezko industria dinamizatzeko inbertsioa delako eta, indarrean dagoen legeria betez, batez ere, tokiko enpresek jasotzen dutelako. Hortaz, herrialdean inbertitzen duenez, EITB euskal industriaren eta bertako enpresen sustapen ekonomikoa egiteko eragilea da.
- Barruko ekoizpenaren (barrualdean edo *in house* ekoizita) aldeko apustua areagotu egin da eta enkarguzko ekoizpenen bolumena handitu da ikus-entzunezko sektore pribatuko ekoiztetxeetan. Aurrekoaren ondorioz,

erakundeak inbertsioa murriztu du nazioarteko eskubideen eta kanpoko ekoizpenen erosketari dagokionez.

- Irratian erabiltzeko dibulgazio eta/edo entretenimenduko ekoizpenetan inbertitzeko aukera aztertzen ari da.
- Aurrekontuaren % 6 zineman inbertitu behar delako legezko eskakizuna betetzen da, bai eta euskal eta europar ikus-entzunezko lanen zabalkundeari lotutako eskakizunak ere.
- EITBk EIKENekin elkarlanean arituko da, sektore-estrategiari loturiko konpromisoak direla eta.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

EITBk jarduera ekonomikoa sortzean parte hartuko du, hurrengo programa-kontratuan ezarritako ereduaren arabera.

Nolanahi ere, honako konpromiso hauek hartzen ditu:

	Helburuak 2014-2016	Emaitzak		
		2014	2015	2016
telebista- eta irrati-kanaletako edukien kontratazioaren %, euskal ikus-entzunezko sektoreko enpre-setan / egoitza EAEn duten enpre-setan.	Betearazteko prozedura estandarra erabili	% 87,5	% 88,6	% 87,9
Aurrekontuaren % 6 zinema diruz laguntzeko eta ikus-entzunezko ekoizpen pribatua laguntzeko eskakizuna betetzea (ekarpenak milioi eurotan).		4.174	4.652	4.557
Euskal Herriko eta Europako ikus-entzunezko lanei laguntzeko indarreko legeria betetzea. Europako ekoizle independenteen lanak (orduak eta emanaldien ehunekoa).		18.407 % 65,6	24.647 % 73,4	24.457 % 79,0

Sektoreak nazioarteko merkatura eraman nahi dituen formatuen proiektu pilotuak garatzen eta zabaltzen laguntzea, EIKENen laguntzaz.		Grupetto ¹¹ Pagoberri news ¹²	Totem ¹³	Next Station ¹⁴
Ikus-entzunezko sektoreko kideen ekimeneren bideragarritasuna aztertzea eta aintzat hartzea, sektorearen hazkundea errazteko erakundearen babesa agertu, talentuak saritu, erosketak hobetu eta antzekoetan.	Lankidetzaprozedura izatea	<ul style="list-style-type: none"> • EITB EIKENen Zuzendaritza Batzordearen kide; ordainketa-konpromisoak bete dira. • ETBko zuzendariak EIKEN INNOVA eta EIKEN TALENTEko epaimahaietan parte hartzen dute. Ekoiztea eta ematea ahalbidetzen dute. • Aldian-aldean, bilera orokorrak antolatzen dira, edukien premiak aurkezteko, eta ondoren, proiektuen <i>pitching</i>-a burutzeko. • EITBko instalazioak eta logistika-zerbitzua ikus-entzunezko sektorearen esku uzten dira. 		

OHARRA: Euskal ikus-entzunezkoen sektorearekin lotura estua duten konpromisoak honako ildo estrategiko hauetan ere hartu dira: 1 - *zerbitzu publikoa*, 2 - *informazioan eta gaurkotasan-gaietan liderra izatea*, 3 - *ikus-entzule euskaldun gehiago erakartzea* eta 4 - *konbergentzia garatzea*.

Proiektu estrategikoen garapena

1. proiektua. Sektorearekin batera, **lankidetzareduari** buruzko proposamenak aztertzea, edukien eskaintzaren diseinuan ere parte hartu ahal izateko.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Urtean zehar, ETBren datu-basean erregistratu diren ekoizpen-enpresa guztiei zuzendutako hainbat deialdi egiten dira, programazioaren beharrak (tarte, formatu eta edukien aldetik) jakinarazteko.

Proposamenak jaso ondoren, guztiak aztertzea eta batzuk aukeratu egiten dira, beharretara egokitzen direla egiaztatzeke, eta, hala badagokio, jardunaldi berezietan (*pitching*) aurkezteko aukera ematen da.

Proposamenak aztertzea ondoren, programa-batzordeari dagokio proiektuak lantzen jarraitzea, kontratazioak egitea eta produkzioa burutzea.

Sistema horrek ez du baztertzen ETBrako programa-proposamenak egiten dituzten sormen taldeen proiektuak hartu eta aztertzea.

2. proiektua. Nazioarteko merkatuan erabil daitezkeen proiektuak **ekoitzi eta erakusteko bidea erraztea ikus-entzunezko sektoreari.**

¹¹ Eiken innova 2014: programa irabazlea "Grupetto" 4x30'. Campusdeportivovirtual SL-en eskutik.

¹² Eiken Talent 2014: programa irabazlea "Pagoberri News". Irusoin enpresaren laguntzaz.

¹³ Eiken Talent 2015: programa irabazlea "Totem". Mediatag crossmedia enpresaren laguntzaz.

¹⁴ 2016/2017 ekitaldian garatzeko plana.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: EIKEN ikus-entzunezkoen klusterrak kudeatzen dituen eskaerak aztertzen dira, euskal ekoizpen-enpresek sortutako formatuak nazioartekotzea bultzatzeko irizpideen arabera.

3. proiektua. Euskarazko komunikabideekin batera lankidetz-egitasmoak garatzea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: TOKIKOM elkartarekin eta euskarazko operadore batzuekin (zuzenean) lankidetz-hitzarmenak sinatu dira, edukiak eta bikoizketak elkarri emateko, ikus-entzunezko eskubideak kideen artean eskuratzeko edo ikus-entzunezko produkzioan elkarlanean aritzeko.

5.7 EFIZIENTEAK KUDEAKETA TEKNOLOGIKOAN

Norantza-ikuspegi luzea

Efizientzia teknologikoaren eredu baten pean eta euskarri- eta mantentze-zerbitzu egoki batekin, ikus-entzunezkoen ekoizpen-ekipamenduak gutxien-gutxienik hamabost urtean behin berritu behar dira eta IT ekipamenduan oinarritutako plataformak zazpi urtean behin.

Azken ekitaldietako aurrekontu-murrizketek ez dute erraztu ordezkapenak betetzea eta inbertsio berriak. Izan ere, urteko lau milioi euro inguru eskatzen du Inbertsio Planak. Beraz, programa-kontratuaren etorkizuneko markoan, Berrikuntza Estrategikoen Plangintzan jasotako egokitzapen teknologikorako behar adinako aurrekontu-zuzkidura behar da, azken hiru urteotako geldialdiari aurre egiteko.

Horrek esan nahi du:

- Plataforma nagusietan edukien presentzia bermatu behar dela:
 - EITB Nahieran (erabiltzaileak nahi dituen edukiak hauta ditzake). Eskaintza zabala, katalogazio egokia, erabiltzaileentzako esperientzia atsegina eta memoria-gaitasun handia.
 - HbbTV. Telebista hibridorako europar estandar berrira egokitzea, LTD/Kable/Satelite/Internet bidezko edukiak eskuratu ahal izateko.
 - TB Konektatua (Smart TV). ETBko edukiak fabrikatzailerik garrantzitsuenen estandarretara egokitzea.
 - Tabletak eta gailu mugikorrak. Merkatuan nagusi diren sistema eragiletarako App-en garapenak egokitzea eta horiei eustea: iOX (Apple) eta Android (Google) eta garrantzitsuak diren gainerakoak ere.
 - 2. pantaila. Gailu mugikorren bidezko elkarreraginari begira.
- Plataformen konbergentzia osoa garatzea telebista, irrati eta Interneteko edukiak ekoitzi ahal izateko.
- Estudio eta kontrolen ekipamendua berritzeko orduan, horiek egokitzea HDko ekoizpenari begira.
- EITB Taldearen albistegi eta emanaldien jarraitutasuna bermatzea gertakizun larriak izaten direnean.
- Digitalizazio-prozesua osatzea EITBren artxibo fondoari eusteko, Euskal Herriko ikus-entzunezkoen ondorea den heinean.
- Kudeaketa sistemak *Business Intelligence*-ko erreferentzia-ereduetara egokitzea.

- Energia-kontsumoa era eraginkorrean kudeatzea eta ingurumen-politika aurreratua aplikatzea.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

EITBk inbertsio-politikari ekingo dio berriro eta konpromiso hauek hartuko ditu:

	Helburuak 2013-2016	Emaitzak		
		2014	2015	2016
EITBren berritze estrategikoen plangintza garatzea.	Posizionamendu egokia berreskuratzea	Aurrekontuan izandako murrizketak direla medio, berritze-planean ezarritako inbertsi-oak lehenetsi behar izan dira. Betearazpen nabarmenak honako hauek izan dira: <ul style="list-style-type: none"> • Kanpoko ekoizpenen HD loturak berritzea • Intercom Miramon • 22 HD Miramon estudioa • Zerbitzaria eta postprodukzioa HD Miramon • Kommutrazio-matrize eta kontrola ELIKA Miramon • LDT HD simulcast difusio-burua berritzea • Jarraitutasunak eta Branding HD ETB1 eta ETB2 berritzea 		
Hondamendi larririk egonez gero, jardura berreskuratzeko kontingentzia-plangintza garatzea.	Epea amaitu aurretik garrantua	Kontingentzia-planak behar bezala egikaritzea.		
EITBren ikus-entzunezkoen artxiboa babesteko kontingentzia-plana.		Ikus-entzunezkoen artxibo orokorraren (Bilbo) kopia klonatua ezartzea, Miramongo zentroan babeskopia gordeta.		
EITBren ikus-entzunezkoen artxiboa digitalizatzea.	Urte anitzeko plana	Ikus-entzunezkoen artxiboaren digitalizazioa aurreratuta. 2017an amaituko da.		

<p>Sistemak diseinatzea eta garatzea ekoizteko, edukiak argitaratzeko eta prozesuak automatizatzeko plataformen konbergentziari begira.</p>	<p>Konbergentzia-proiektuari egokitua</p>	<p>Konbergentzia teknologikoan garapen “altua”:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hiru hedabideetako edukiak (irratia, telebista eta Internet) argitaratzeko plataformen arteko integrazioa kontsolidatzea. (Edukiak partekatzea) Erabiltzaileek edukiak argitaratzeko baliatuko dituzten tresna gehigarriak garatzea / ETB TB-EITB.eus eta E.I.-EITB.eus konbergentziak
<p>Egoitzen egokitzapena (energia eta prebentzio-sistemak).</p>	<p>Aplikatzekoa den arautegien arabera</p>	<p>Energia aurrezteak:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontrol zentralizatua (aribidean) Kontsumo gutxiako argiak <p>Berritzea eta klimatizazioaren arauetara egokitzea:</p> <ul style="list-style-type: none"> Klimatizazio estalkia berritzea, instalazio teknikoak, Miramon <p>Prebentzio-sistema egoitza guztietan garatu da, Miramongo Produktzio Zentroan egikaritze batzuk osatu behar diren arren:</p> <ul style="list-style-type: none"> Miramongo zentroa CPI araudiaren arabera egokitzea (egiten ari da) Larrialdien arloa berritzea Keak detektatzea eta ateratzea, Boulevard eta Bilboko garajeak

Proiektu estrategikoen garapena

1. proiektua. Zenbait urtetarako programa-kontratu berrian ezarri beharreko finantza-zuzkiduran oinarritzen den inbertsio-plana garatzea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Programa Kontratua 2016-2020 aldirakoa da eta dagokion aurrekontu-plangintzak hazkundeak ezarri ditu, 2017tik aurrera.

2013 eta 2016 bitarteko aldian, guztira 4,2 milioi euroko zuzkidura jaso du, aurreikusitako beharrak baino askoz gutxiago. Izan ere, Inbertsio Planaren arabera, urte bakoitzean 4 milioi euro jaso beharko luke.

Inbertsio Plana berraztertu ondoren, baliabideak hobeto erabiltzeko egokitu egin dira inbertsioak eta lehentasunak ezarri dira, ekitaldi bakoitzari dagokion aurrekontu-esparrua kontuan hartuta.

5.8 ENPRESA-JASANGARRITASUNAREKIN KONPROMETITUAK

Horantza

EITB baliabide publikoen bidez finantzatzen da. Atzerapen ekonomikoko egoeran kezka nagusienetako bat baliabideen xedea eta erabilera egokiena zehaztea da.

EITB sortzeko Legean jasota dago EITBren eginkizuna. Ekonomia-krisi larriko egoeran, funtsezkoa da lehentasun argiak zehaztea eta antolamenduaren zein aurrekontuaren alderdiak optimizatzea, taldearen garapena iraunkorra izan dadin. Plan Estrategikoari buruzko eztabaidan parte hartu duten askoren iritziz, krisialdia aldaketak egiteko eta bultzada lortzeko aukera da.

Horrek esan nahi du:

- EITBren antolakuntza berrikusi behar dela, antolakuntza eredu efikaza (egoki funtzionatuko duena), efizientea (egoki funtzionatuko duena neurriko kostu batez) eta iraunkorra (sektore publikoak epe ertain eta luzean izango duen finantzazio gaitasuna kontuan hartuz) lortze aldera.
- Programa Kontratu berria adostu behar dela, urte anitzekoa, programazio- eta inbertsio-politikak garatzeko. Ekitaldi bakoitzean edukiak lantzeko diru kantitate nahikoa bermatzea, baliabideak izateko.
- Baliabideak optimizatu behar direla, alde batetik, sarrera propioak hobetuz eta, horretarako, EITBren egoera erlatiboa sektorearen batez bestekoaren gainetik egotea lortuz; bestaldetik, eremu guztietan nahitaezkoak ez diren gastuak murriztu eta ondasunak nahiz zerbitzuak eskuratzeko prezioak hobetu egingo dira.
- Kudeaketa arduratsua bermatuko dela: izan ere, zerbitzu publikoaren egitekoa bete, ekitaldi bakoitzean diru-sarreraren eta gastuen arteko finantza-oreka lortu eta epe luzeko iraunkortasunari eutsi egingo zaio.
- Gobernu korporatibo eta gizarte erantzukizuneko ereduak garatuko duela (ingurumenaren iraunkortasuna, berdintasun-planak, euskara-plana, familia eta lana uztartzea, prebentzio-planak eta abar), erreferentziarik aurreratuenekin bat etorritik. Kudeaketa- eta fabrikazio-prozesuei begira, kalitate-sistemak ere garatuko dituela.

2013-2016 BITARTEKO EMAITZEN EBALUAZIOA

Plan Estrategikoan ezarritako adierazleak

Iraunkortasunari lotutako adierazleak “emaitza giltzarriekin” parekagarriak dira eta EITBko akzionistari (Eusko Jaurlaritza) eta Legebiltzarrari (funtzionamendua eta emaitzak kontrolatzeko azkeneko instantzia) interesatzen zaizkie bereziki.

	Helburuak 2013-2016	Emaitzak		
		2014	2015	2016
Zerbitzu publikoaren prestazioaren gainean hartutako konpromisoen betetze-maila. Programa-kontratuaren jarraipen batzordearen balorazioa.	Ona, ebaluazioa urtero egin behar da	Bete da, salbuespenik gabe.		
Gardentasun-betebeharrak konplitzea Administrazioarentzako <i>reporting</i> -ean, Eusko Legebiltzarrereko agerraldi eta erantzunetan, Administrazio Kontseiluan eta web korporatiboan.	Indarrean dagoen legedia betetzea (gaia, epeak, formaltasuna)	Bete da, salbuespenik gabe.		
Kontuei, kudeaketari eta legezketasunaren betetze-mailari buruzko urteko ikuskapenak.	Segurtasun eta fidagarritasuna	Kontu-ikuskaritzaren txostenetan ez da jaso inguruabar garrantzitsurik edo salbuespenik, enpresa-kudeaketari eta emaitzei dagokienez.		
Sarreraren eta gastuen arteko finantza-oreka EITB Taldearen kontsolidatuan.	0 defizita	EITBk defizit eta banku-zorrik gabe amaitu ditu ekitaldiak.		

Proiektu estrategikoen garapena

1. proiektua. Zenbait urtetarako programa-kontratu berria prestatzea, zerbitzu publikoa eta enpresaren finantzazioa eta neurria ezartzeko eta zehazteko.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: EITBk 2016-2019 aldirako Programa Kontratua du. Administrazio Kontseiluari eta EITBren Kontrolerako Batzordeari aurkeztu ondoren, Eusko Jaurlaritzak onetsi egin zuen. 2016ko otsailaren 24an sinatu zen.

(Txostenaren 3. atalean, Testuinguru-faktore garrantzitsuenak, 1. puntuazaltzen da atzerapenaren arrazoa).

2. proiektua. Plan Estrategikoa garatzea agirian ezarritako proiektu eta adierazleen jarraipena eginez. Plan Estrategikoa urteko kudeaketa-planekin bat etortzea.

GARAPENA ETA BALORAZIOA: Proiektu estrategikoak abiarazi dira, baita horien garapenaren aldizkako jarraipena ere. 2015eko maiatzaren 26ko Administrazio Kontseiluan, garapen maila aurkeztu zen. Ebaluazio-txosten honekin itxi egiten da prozesua, legegintzaldia amaitzearekin batera.



memoria de evaluación

plan estratégico 2013-2016

Consejo de Administración 28-11-2017

Contenido

1. Introducción	3
2. Resumen del Plan Estratégico 2013-2016	5
2.1 EITB, servicio público	5
2.2 Las 8 líneas estratégicas	7
2.3 Misión, Visión y Valores.	9
3. Principales factores de contexto	10
4. Balance y grado de cumplimiento	15
4.1 Cumplimiento del marco presupuestario	15
4.2 Cumplimiento del 70% de objetivos en las ocho líneas del Plan Estratégico	19
5. Resultados en el desarrollo de las 8 líneas estratégicas	21
5.1 Modelo de Servicio Público	21
5.2 Líderes en Información y actualidad	26
5.3 Reforzar la audiencia en euskera	30
5.4 Referentes en convergencia	34
5.5 Articular una visión compartida interna (“Gu”)	37
5.6 Cooperar con el sector audiovisual privado (“Gu + Beste Gu”)	41
5.7 Eficientes en la gestión tecnológica	45
5.8 Comprometidos con la sostenibilidad empresarial	48

1. Introducción

Más de doscientas personas participaron en el proceso de reflexión estratégica que facilitó la elaboración del Plan Estratégico de EITB 2013-2016: profesionales de EITB y externas personas de distinta procedencia para recoger las prioridades de los Stakeholders de la sociedad vasca.

Con la *hoja de ruta* que establece un Plan Estratégico, todo equipo directivo acomete un proyecto que se gestiona atendiendo a la visión fijada y a cuantas circunstancias se deben asumir y gestionar en el período del proyecto.

Este documento cierra el Plan Estratégico 2013-2016 dando cuenta de las realizaciones.

El principal factor que ha condicionado la gestión ha sido que el acuerdo del Contrato Programa 2016-2019 se ha formalizado al final de ciclo. La dureza de la crisis y los requerimientos de reducción del déficit que se le han exigido a las instituciones vascas han impedido disponer, como hubiera sido necesario y deseable, de una suficiencia presupuestaria, de carácter plurianual, para el período 2013/2016, dando continuidad los Contratos Programas precedentes.

En 2012 y todavía más en 2013 se han realizado ajustes económicos que condicionan los ejercicios siguientes. La situación económica queda reflejada en la tercera parte, de *Balance y cuadro de cumplimiento*. El propio Plan Estratégico establecía en 2013 que le debía *acompañar* un nuevo Contrato Programa para asegurar la financiación y la prestación del Servicio Público.

La dirección de EITB ha planteado, en la que ha sido la legislatura de mayores dificultades económicas, que debía priorizar ante todo la sostenibilidad y el futuro del grupo de comunicación, adoptando las decisiones necesarias para mantener saneada la empresa.

Adoptó también gestionar los contenidos reequilibrando los soportes de televisión, radio e Internet con miras a un futuro de carácter multimedia que integre todas las sociedades. Fue una decisión importante dotar de más recursos a los servicios informativos con un resultado francamente satisfactorio ya que se logró el liderazgo informativo y se ha mantenido EITB como grupo de comunicación referente.

El horizonte de EITB actualmente tiene, a diferencia de 2013, más y mejores oportunidades. El Contrato Programa 2016-2019 permite abordar proyectos que anteriormente estaban fuera de sus posibilidades.

El debate social y político sobre EITB es una oportunidad extraordinaria para revisar el modelo, visualizar el futuro y abordar cambios. El sector de la comunicación vive un cambio de época, con un futuro más impredecible que incierto. Por tanto, es el momento propicio para repensar y preparar el futuro, principalmente prepararse para la flexibilidad y para ser protagonistas en

escenarios permanentes de cambio. Para aportar valor, asegurar el servicio público con contenidos útiles y de interés en la forma que quiere la sociedad vasca.

2. Resumen del Plan Estratégico

2.1. EITB, Servicio Público

La declaración de que EITB es un Servicio Público es sustancial. EITB no es una empresa pública, si pública sólo se entiende como adjetivo. Antepongamos el itinerario: la sociedad vasca aprueba, a través de sus representantes en el [Parlamento Vasco](#), crear EITB *“como instrumento capital para la información y participación política de los ciudadanos vascos, así como medio fundamental de cooperación con nuestro propio sistema educativo y de fomento y difusión de la cultura vasca, teniendo muy presente el fomento y desarrollo del euskera todo ello como base y fundamento para el adecuado desenvolvimiento de los derechos y libertades de los ciudadanos”*.

El discernimiento, en tiempos de cambio, indica la necesidad de “volver al inicio”. Un **Servicio Público vasco para servir a la sociedad vasca**. Para ello, es necesaria una actitud de escucha y reinterpretación de lo que la sociedad demanda.

Hemos escuchado a la sociedad y estas son nuestras conclusiones:

- Se le pide a EITB, en su condición de actor fundamental en el mapa de comunicación de Euskal Herria, que genere y se constituya en una **clara referencialidad** en contenidos de comunicación. También impulsar la generación del espacio de comunicación vasco y contribuir a la modernización de las estructuras sociales, relacionales y de colaboración que dan cuerpo a esa realidad.
- Se le pide a EITB que, en su rol articulador, ofrezca a la sociedad vasca, hoy mayormente bilingüe después de la ingente labor educativo-formativa desarrollada por el Gobierno Vasco y otros agentes, un nuevo impulso en la **normalización del euskera** vinculando ese proceso a la modernización del país por encima de los elementos constitutivos de la tradición.
- Se le pide a EITB que sea divulgador y ventana audiovisual para la **promoción de la cultura vasca** preservando cuanto se ha recibido en la transmisión intergeneracional y contribuyendo a su modernización y a la nueva creación.
- Se le pide a EITB la protección y **promoción de la juventud y la infancia, con una responsabilidad** estratégica en la transmisión de valores, modelos

sociales, normas de conducta y referencias culturales propias y abiertas al mundo.

- Se le pide a EITB desarrollar una **interacción estable** con las instituciones del mundo social del euskera, estableciendo con ellos el desarrollo de proyectos estratégicos vinculados a la promoción del euskera y la cultura vasca.
- Se le pide a EITB que sea plural. Que **favorezca la cohesión social** respetando la diversidad como riqueza de la sociedad vasca. El mejor símbolo es el “puente”: que EITB sea puente entre diferentes (por lengua, por territorialidad, por sentimiento o ideología, por desarrollo social, por cultura, etc.) un puente posicionado firmemente en la defensa de los Derechos Humanos y que fundamenta su línea editorial en el respeto.
- Se le pide a EITB que sea neutral, veraz, objetivo e imparcial en la información desarrollando con total **profesionalidad e independencia** los espacios informativos, los programas de actualidad y/o los de análisis.
- Se le pide a EITB que en la sociedad de la información eitb.com contribuya al **espacio digital vasco** poniendo su importante patrimonio audiovisual a disposición de la sociedad y al servicio del mundo educativo, de la docencia del euskera, del encuentro con la diáspora vasca, del turismo y otras entidades interesadas.
- Se le pide a EITB que sea un agente de influencia promoviendo **estilos de vida saludables** y educando sobre los riesgos de las diferentes drogodependencias y conductas adictivas. Asimismo, que se comprometa en materia de **consumo responsable**.
- Se le pide a EITB que sea **eficiente con los recursos públicos**, que los gestione con **calidad y prudencia** y que las aportaciones del Gobierno Vasco retornen en riqueza para la comunidad, siendo EITB un agente de promoción económica de la industria vasca y sus empresas.
- Adicionalmente, a lo largo de la última legislatura las instituciones y la opinión pública han exigido transparencia; exigencia que EITB hace suya y asume, **el compromiso de ejemplaridad en rendición de cuentas**.

Como consecuencia de todo lo anterior, EITB se compromete con dos grandes objetivos en relación a su oferta de servicio público: **sumar audiencia** y ser referente en **prestigio social**.

Sumando audiencia se hace efectivo el objetivo de conectar con la sociedad, se afianza la notoriedad del medio y, en consecuencia, aumenta su capacidad de informar y de contribuir a la cohesión social. Por otra parte, mediante el prestigio social, se visualiza la aprobación de la sociedad.

El prestigio es un percibido, una evidencia de que se está cumpliendo la función social esperada. El equilibrio que debe existir entre los dos objetivos mencionados, audiencia y prestigio social, obliga a EITB a sustanciar la totalidad de su proyecto en clave de servicio público. Los indicadores se miden de forma objetiva.

2.2. Las 8 líneas estratégicas.

El Plan Estratégico prioriza estas 8 líneas estratégicas para ser desarrolladas en los planes de gestión anuales de las sociedades del Grupo EITB. Los Planes de Gestión Anuales desarrollan el plan de actividades de la empresa. Se alinean con un proyecto de renovación empresarial, de cambio, transformación y sostenibilidad.

-I-

Modelo de Servicio Público garantizando audiencia y prestigio social.

-II-

Líderes en la información y actualidad. Significa que sus contenidos son referentes, de forma que EITB contribuye a una ciudadanía informada, promoviendo el espíritu crítico.

-III-

Reforzar la audiencia en euskera para afianzar el **prestigio social y el uso del euskera**. Significa generar un espacio de comunicación vasco con una oferta atractiva que logre conectar con nuevos públicos, ofreciendo una visibilidad natural al euskera en todos los soportes.

-IV-

Referentes en Convergencia. Significa rediseñar la cultura profesional y organizativa para adecuar el medio a toda la potencialidad exigible al Grupo de comunicación multimedia público vasco.

-V-

Articular una visión compartida interna ("Gu"). Significa comunicar el proyecto empresarial, establecer planes de gestión anuales y poner la organización interna al servicio del proyecto. Significa también abordar los cambios necesarios en la regulación interna para abordar los retos de innovación.

-VI-

Cooperar con el sector audiovisual privado ("Gu+BesteGu"). Significa la cooperación inteligente público-privada, facilitando que el sector audiovisual vasco se desarrolle como aliado estratégico que aporte industria y talento mediante la generación de formatos y contenidos de gran interés.

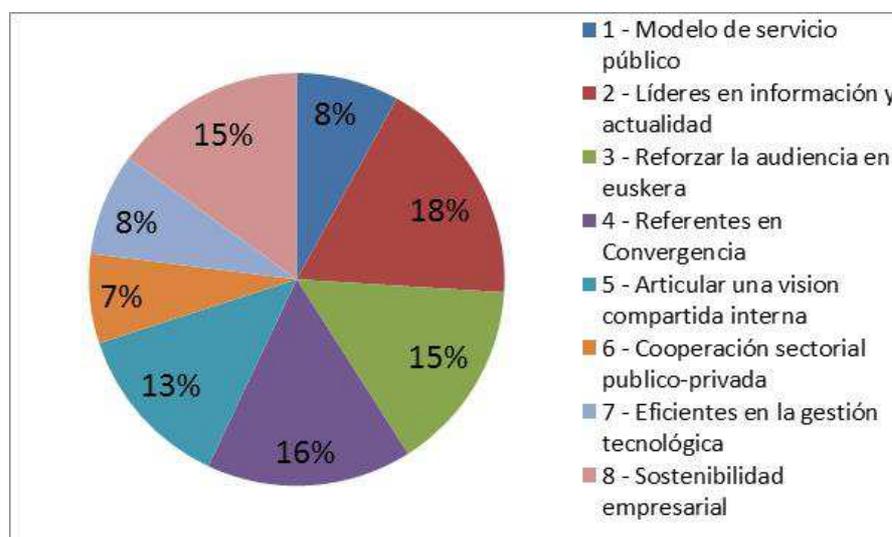
-VII-

Eficientes en la gestión tecnológica. Significa que EITB toma las decisiones presentes y futuras de acuerdo a un principio de prudencia en las inversiones con el fin de garantizar un resultado excelente en coste/rentabilidad.

-VIII-

Comprometidos con la sostenibilidad empresarial. Significa que EITB toma las decisiones presentes y futuras de acuerdo a un principio de responsabilidad de equilibrio financiero de ingresos y gastos. Asimismo, promueve una nueva relación con la Administración en el marco de un nuevo Contrato Programa donde se ha de definir el Servicio Público y sus características, la dimensión empresarial y la financiación.

El equipo directivo de EITB planificó en 2013 el *timing* y ponderó el peso de cada una de las líneas estratégicas, atendiendo a un *criterio consensuado* desde una *perspectiva finalista de contribución al cambio, transformación y sostenibilidad*, distribuyendo el 100% entre las 8 líneas del siguiente modo:



2.3. Misión, Visión y Valores.

Misión

Somos un **Servicio Público**.

Trabajamos **por y para las personas** con una oferta de **información, divulgación y entretenimiento** atractiva y de calidad, promoviendo la **cultura vasca** y la normalización y uso del **euskera**.

Visión 2016

Mantendremos la posición de **empresa de comunicación referente** del País Vasco, reconocida por su **liderazgo en audiencia y prestigio social**.

Aspiramos a desarrollar la **máxima eficiencia** a través de la **convergencia** para ser reconocidos por la **cantidad** y el **impacto** de nuestros contenidos.

Queremos un medio muy abierto a la **participación**, combinar en los contenidos lo **“propio”** con lo **“universal”**, y producir **éxitos** en programas **de entretenimiento**.

Valores

Profesionales Comprendemos las claves del negocio. Somos profesionales rigurosos, eficaces y ágiles. Perseguimos la mejora y la innovación para lograr cada vez mejores resultados y tener credibilidad.

Abiertos al cambio Tenemos el convencimiento de que los cambios traen oportunidades. Sabemos aprovecharlas cuando somos capaces de cuestionarnos, de observar tendencias y de arriesgarnos siendo creativos.

Responsables Decimos lo que vamos a hacer y lo hacemos conforme a los compromisos alcanzados. Nos comprometemos con un uso austero de los recursos públicos que gestionamos. Desarrollamos la profesión respetando el código deontológico y ofreciendo transparencia en resultados.

Cercanos Nos hacemos presentes. Somos accesibles. Escuchamos. Prestamos toda la atención a la gente que se relaciona con nuestra organización. La cercanía y la relación son fundamentales en nuestra identidad de marca.

Con espíritu de equipo Compartimos el proyecto. Logramos sinergias entre negocios para ser más “Grupo EITB”. Dialogamos para avanzar poniendo el acento en la iniciativa. Celebramos los logros.

3. Principales factores de contexto.

Cualquier Plan Estratégico dispone, de partida, de un escenario de factores de contexto previstos, pero existen factores de contexto añadidos devenidos, no necesariamente previstos. Todos los factores, previstos o no, deben ser gestionados.

Se señalan los cinco factores más relevantes acaecidos y el modo de gestionarlos.

1. La impredecible evolución y profundidad de la recesión económica.

Las señales de la crisis económica se retrotraen al verano de 2008 y a partir de entonces hemos visto cómo afecta su impacto en las instituciones y cómo se prolonga a lo largo de distintas legislaturas parlamentarias. Su incidencia en EITB tiene un gran impacto: se inician importantes recortes presupuestarios en la legislatura IX (2009-2012) y se acometen reducciones adicionales en la legislatura X (2012-2016). La reducción presupuestaria alcanza una reducción de 40% en el período 2009/2013 para el presupuesto de Explotación y una reducción del 80% para inversiones de equipamiento e inmovilizado.

Un efecto devenido de la crisis fue posponer la negociación del Contrato-Programa. La confianza inicial de disponer de un Contrato Programa 2013-2016 se desvanece por la prolongación de falta de crecimiento, las exigencias de contención del déficit público, la priorización de las políticas sociales y la inseguridad de la recaudación fiscal. El Contrato Programa no se firma hasta el último año de la legislatura y su alcance será para el período 2016-2019.

2. El comportamiento publicidad y la situación de duopolio.

El comportamiento de la inversión publicitaria ha tenido forma de W, siendo 2007 el ejercicio de mayor inversión publicitaria (7874 millones de euros). En

2010 tuvo un repunte que no se consolidó y está en situación de crecimiento desde 2012.

La decisión del Gobierno central de eliminar la publicidad de CRTVE a partir de 1 de enero de 2010 tuvo tres efectos: consolidó de facto un mercado de publicidad de televisión que controlará en el futuro el duopolio Mediaset y Atresmedia. Su situación dominante se amplió con las absorciones de Cuatro (Prisa) y LaSexta (Mediapro) y con el reparto de nuevas concesiones TDT de 2015, hasta alcanzar 13 canales.

La situación actual del mercado estatal publicitario de televisión se rige, de facto, en régimen de duopolio (Atresmedia y Mediaset). Es una situación insostenible para el resto de operadores que concurren en el mercado. En una declaración pública de todos los operadores públicos que se sostienen, como EITB, por la vía de doble financiación se comunica a los órganos regulatorios y a las instituciones políticas de ámbito estatal que esos dos grupos han logrado el propósito de concentración y han eliminado, por la vía de hechos y sin control de CNMC, los principios fundamentales de libertad y competencia efectiva de mercado.

En 2016 han acaparado, con una audiencia de 57% del conjunto de la TDT, 1.811 millones de publicidad, lo que representa el 85,4% del total de televisión y que se dispara al 95% si solo se tiene en cuenta la televisión TDT en abierto de cobertura estatal. Se constata además una estrategia de ambos grupos orientada a acaparar nuevos volúmenes de inversión publicitaria mediante acuerdos con terceros canales para incorporar paquetes (de pago y/o abierto) para de este modo alcanzar el control del 100% de la publicidad. Es una situación alarmante, de máxima gravedad, tanto desde la perspectiva de operadores como de anunciantes.

Es preciso denunciar el deterioro alcanzado por una deficiente legislación y por la claudicación de los poderes públicos a la exigencias de los grupos que conforman el duopolio para disponer de una regulación favorable y además, a diferencia de los principales estados europeos, lograr que no existan organismos independientes efectivos que regulen, exijan y controlen a los operadores de televisión para el cumplimiento de la legalidad y la preservación de los principios de mercado. Corresponde a los legisladores estatales volver a construir un mercado en el que todos los agentes puedan convivir, de cara a preservar la competencia que redundará siempre en beneficio de usuarios y consumidores, medios y anunciantes y de, este modo, también favorecer reequilibrar el sector público y privado.

3. Los efectos del desarrollo del dividendo digital.

A lo largo de 2014 y 2015 se desarrolló el primer dividendo digital. Sustentado en una directiva europea desarrollada por el gobierno español, obligaba a los operadores de televisión a abandonar la banda de los 800 Mhz para poner a disposición de los operadores de telefonía para el despliegue del 4G.

La planificación del dividendo digital establecía para ETB una nueva distribución de programas de televisión de canales TDT para Bizkaia y Gipuzkoa para el conjunto de la oferta de televisión.

El ministerio estableció para ETB pasar en Bizkaia del canal 61 al 25 y en Gipuzkoa del canal 60 al 50. EITB manifestó que la distribución le perjudicaba especialmente porque los canales 25 y 50 citados no estaban sin utilizar con anterioridad; al resto de operadores se les adjudicaron canales antenizados, situación muy favorable frente a los de ETB que precisaban contratar servicios de antenista con el correspondiente pago de servicios.

La situación puede volver a repertirse antes de 2020. Lo que se conoce como segundo dividendo digital desplazará los canales 50 y 58, de ETB en Gipuzkoa y Álava, a canales inferiores ya que las frecuencias entre 694 y 790 Mhz pasarán a ser utilizadas por la telefonía móvil 5G.

Prueba del grave problema generado es que el pleno del Parlamento Vasco aprobó, con fecha 26-03-2015, una proposición no de ley solicitando al Gobierno de España ampliación del período de *simulcast* para que tras el apagado de señales no aconteciera en Bizkaia y Gipuzkoa que un importante número de hogares quedara sin poder sintonizar ETB. No hubo extensión de período de *simulcast*.

El perjuicio para EITB fue muy importante y se materializó en el momento de la resintonización en los hogares. Al precisar para la sintonización de ETB de inversión de nuevos equipos en la antenas colectivas se retardaron las instalaciones y en consecuencia otros operadores de la competencia con señales en HD coparon, en las resintonizaciones que se hicieron en muchos hogares, las primeras posiciones del mando a distancia, hecho de gran relevancia para estabilizar pautas de consumo.

4. Acuerdo institucional de EITB con el Gobierno de Navarra para emitir canales de ETB por TDT.

El inicio de la emisión TDT en Navarra, utilizando el mismo canal o espacio radioeléctrico por el que venía emitiendo ETB en analógico desde más de

veinte años atrás, fue objeto de denuncia y desde el Ministerio se obligó a su inmediato apagado que se hizo efectivo el 5 de mayo de 2016.

El Gobierno Vasco y el Gobierno de Navarra firmaron el 10 de mayo de 2016 un protocolo de colaboración que permitía, entre otras colaboraciones, facilitar la emisión de ETB en Navarra. Posteriormente, con fecha de 15 de julio de 2016, se firmó en la sede del Gobierno de Navarra el “Convenio para la captación de EiTb en Navarra” que daría lugar a la promulgación posterior de normas forales para asignar para la emisión digital de ETB1, ETB2 y ETB3 los canales libres ya existentes en los multiplex de ámbito autonómico y local. Las emisiones digitales en Navarra se iniciaron el 22 de septiembre de 2016.

5. Decisiones adoptadas para no rebasar el máximo de plantilla autorizado por el Parlamento Vasco.

En el marco de la crisis económica y recaudatoria, la Inspección de la Tesorería de la Seguridad Social ha obligado a *laboralizar* un centenar de profesionales mercantiles. Se incorporan a las sociedades del Grupo EiTb como personal laboral indefinido no fijo. Igualmente, los colaboradores ocasionales y tertulianos de programas de radio y televisión que facturan mensualmente en razón al número de convocatorias realizadas están siendo inspeccionados con el mismo fin.

Los principales profesionales de la comunicación que no siendo de plantilla y pertenecen al *star system* del medio han pasado, por resoluciones de la inspección de Trabajo, de modalidad laboral de “artista” a personal laboral indefinido no fijo.

La judicialización del estatus laboral transcurrida la finalización efectiva de contratos laborales de personal eventual, interino o de obra a fecha de vencimiento ha conllevado sentencias de reconocimiento de su condición laboral indefinida no fija.

Adicionalmente, tras la liquidación de la sociedad participada *Media for future* (M4F) más de una veintena de trabajadores se han absorbido en EITBNET como personal laboral indefinido no fijo.

La Dirección ha gestionado y asumido toda esta laboralización a la vez que ha adoptado medidas efectivas para no rebasar las directrices marcadas por el Gobierno Vasco en las sucesivas leyes de Presupuesto en materia de plantillas máximas y masa salarial. Se ha aplicado en Eusko Irratia el acuerdo adoptada por el Consejo de Administración (23-04-2014) de regularizar la plantilla laboral de indefinidos no fijos, mediante una convocatoria públi-

ca de empleo con amortización de puestos bajo el sistema procedimental de expediente de regulación colectiva de empleo. Igualmente, se han adoptado medidas de contención de empleo público.

Las medidas adoptadas en Eusko Irratia han sido ajustadas a derecho. Así lo determinan sendas sentencias judiciales firmes. En el ejercicio 2016 la plantilla media se ha ajustado al límite máximo establecido por la ley del Presupuesto aprobado el Parlamento Vasco. Se han equilibrado los costes sobrevenidos con el ahorro generado al consolidar una masa salarial más reducida. Estas medidas han sido esenciales y completamente necesarias para la sostenibilidad del Grupo EITB y para la eficiencia de los procesos.

4. Balance y grado de cumplimiento del Plan Estratégico.

4.1. Cumplimiento del marco presupuestario.

El desarrollo del presupuesto consolidado del Grupo EITB está estructurado en tres cuadros económicos:

- I. Presupuesto de Explotación
- II. Presupuesto de Inversión de inmovilizado
- III. Presupuesto de Inversión de cine y obra europea

Los cuadros económicos abarcan diez años, de 2010 a 2019.

Ese marco temporal comprende el periodo propio del Plan Estratégico (2013-2016) más los tres ejercicios anteriores (2010-2012) y los tres ejercicios posteriores (2017-2019).

El período que abarca de 2010 a 2016 recoge cifras presupuestarias reales, posteriores al cierre de ejercicio. Las cifras 2017-2019 son estimaciones correctas porque se sustentan en la financiación acordada en el Contrato Programa.

En caso de que se quisiera profundizar en un análisis tan largo en el tiempo es necesario contemplar el factor de la inflación para calcular el poder adquisitivo del dinero en cada momento al homogeneizar las cifras nominales en euros constantes.

4.1.1. Presupuesto de Explotación consolidado Grupo EiTb

Evolución presupuestaria del presupuesto de Explotación consolidado del Grupo EiTb.

En millones de euros.



Comentario/Valoración

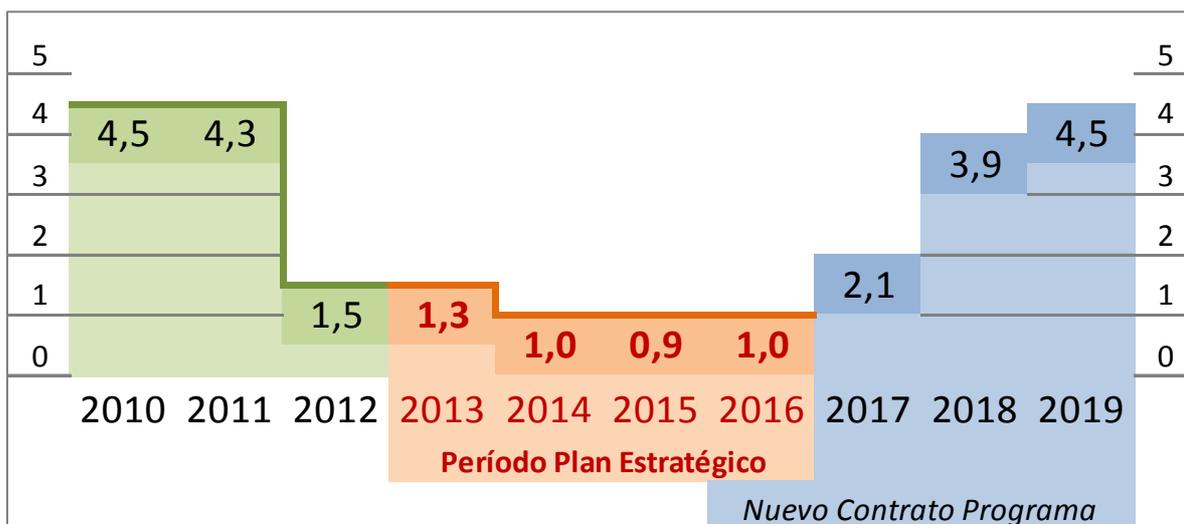
- ✓ El presupuesto de Explotación del Grupo EiTb, correspondiente al período 2013-2016, de la evaluación del Plan Estratégico, se corresponde a cifras de la segunda década de EiTb, la de los años 90 del siglo pasado. En el período de 2000 a 2010 el presupuesto está en el rango de 140,6 millones € (2000) y 172,5 millones € (2009).
- ✓ Los decrecimientos presupuestarios más significativos corresponden a 2012 (minus 34 millones € desde 2009) y 2013 (minus 15 millones € adicionales) que quedan estabilizados a la baja durante el período del Plan Estratégico 2013-2016.
- ✓ El contexto de la crisis económica, el rigor sobre del déficit público y la dificultad de asegurar el crecimiento del PIB y de los ingresos fiscales impide a la Dirección de EiTb y al Gobierno Vasco negociar un Contrato Programa plurianual hasta 2016. El Contrato Programa firmado no recupera las posiciones presupuestarias anteriores a 2012.

- ✓ La situación presupuestaria tiene necesariamente un importante efecto en la dotación de recursos y en el coste hora de programas.
- ✓ Se ha gestionado el período con rigor. Todos los ejercicios, también en el período del Plan Estratégico 2013-2016, se han cerrado con equilibrio de ingresos y gastos. Sin déficit ni deuda bancaria.

4.1.2. Presupuesto de Inversiones de inmovilizado del Grupo EiTb

Evolución del presupuesto de Inversiones para renovación de la tecnología y sedes.

En millones de euros.



Comentario/Valoración

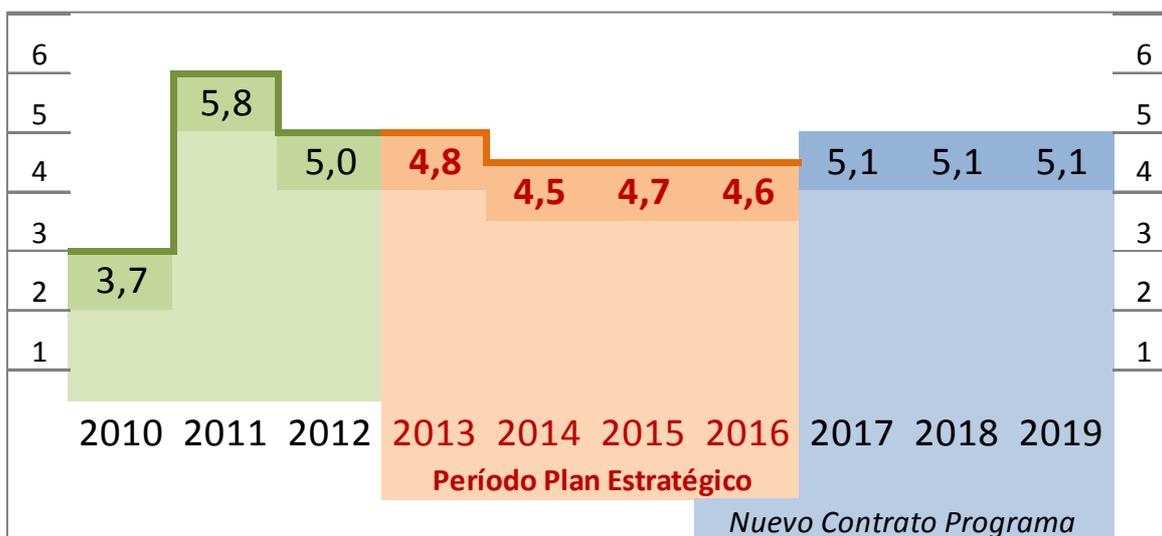
- ✓ Para un inmovilizado próximo a 40 millones de euros, con unas necesidades de reposición que son estimables con una amortización media de diez años, se estima una necesidad media de inversión de 4 millones de €/año.
- ✓ Se mantienen las inversiones hasta 2011, pero a partir de 2013 se detiene el desarrollo del Plan de Inversiones, acometiendo las mismas mayormente con criterios de obsolescencia y sustitución de productos descatalogados.
- ✓ Las inversiones inicialmente previstas que han sido pospuestas en el período del Plan Estratégico afectan a la cadena productiva en alta definición, a la reno-

vación de hardware y software de producción audiovisual y a la adecuación de las instalaciones. Las restricciones presupuestarias han obligado a readaptar el Plan de Inversiones al marco presupuestario, adecuando los criterios de priorización.

4.1.3. Presupuesto de Inversiones en cine y obra europea.

Evolución del presupuesto de Inversiones en cine y obra europea para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con el sector audiovisual independiente.

En millones de euros.



Comentario/Valoración

- ✓ EiTb ha cumplido satisfactoriamente los compromisos adoptados con el sector audiovisual independiente para la financiación del cine y obra europea.
- ✓ Siendo una compromiso de aplicación general para todos los operadores, las cifras de EiTb destacan particularmente porque ellas solas representan, según últimos informes de la CNMC, casi el 40% de las aportaciones del conjunto de las televisiones autonómicas.
- ✓ Tras revisar la metodología de evaluación de guiones sobre proyectos presentados en EiTb se han logrado una importante mejora de resultados: títulos muy

premiados (Ocho apellidos vascos, Loreak, Lasa eta Zabala, etc.), éxitos de taquilla y elevada presencia, por encima de 70/año, en festivales de cine.

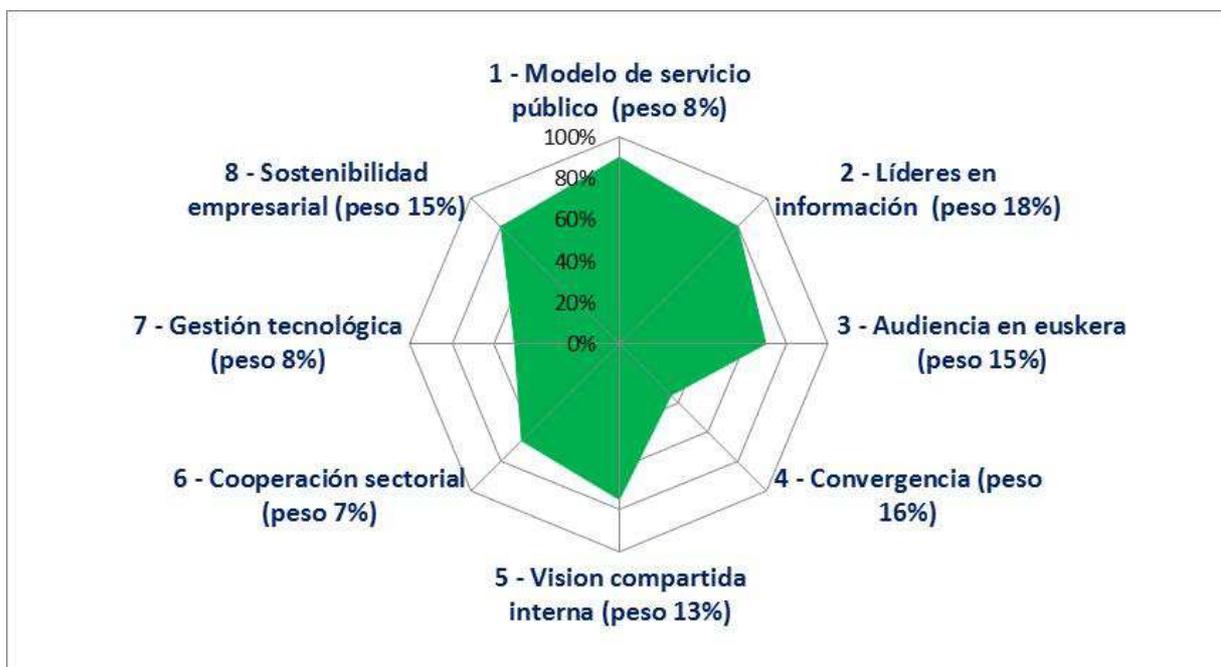
4.2. Cumplimiento de objetivos en las ocho líneas estratégicas del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico contiene objetivos de carácter cuantitativo y cualitativo. La medición de los mismos tiene necesariamente un cierto grado de complejidad.

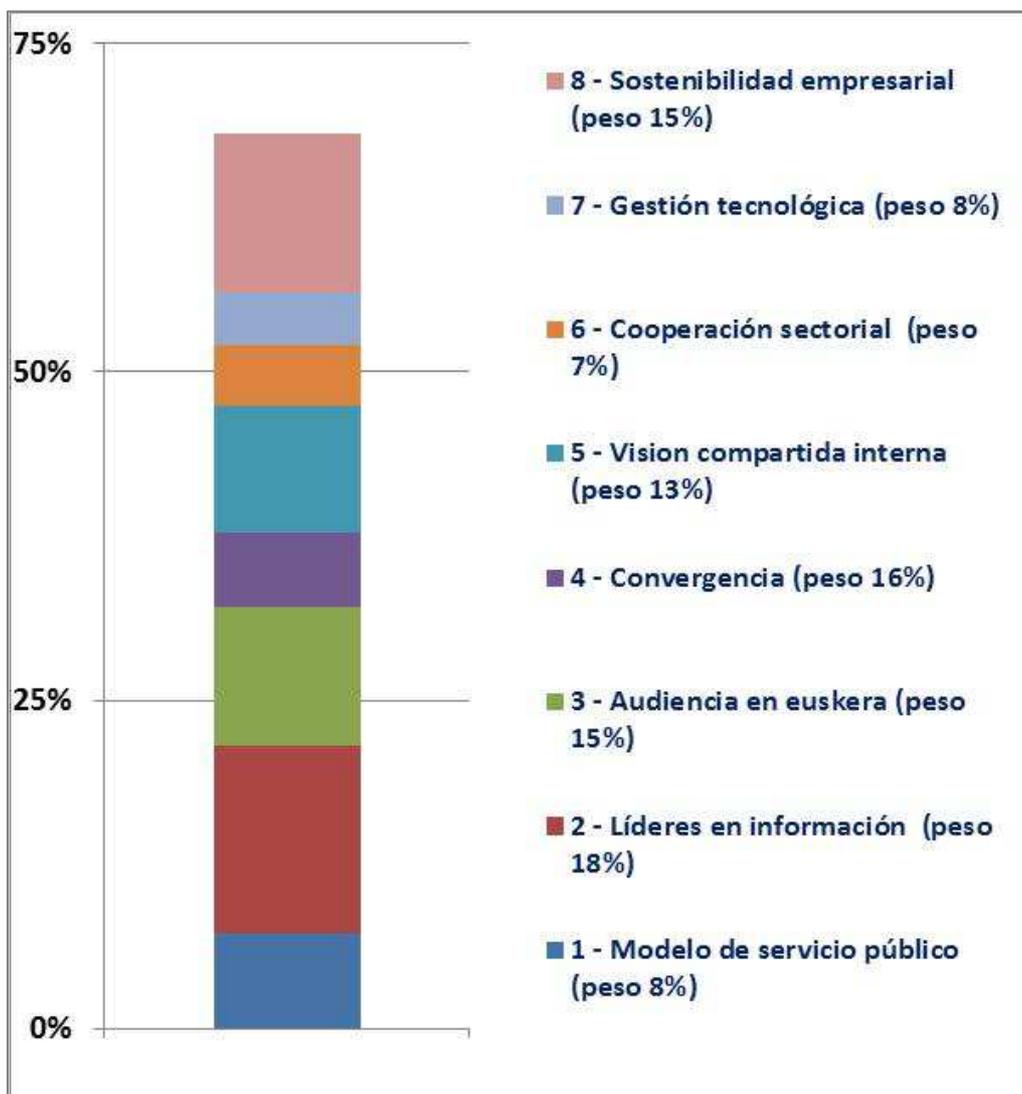
El Plan Estratégico ha tenido un seguimiento periódico. Se ha analizado una a una las ocho líneas estratégicas, analizando la motivación o su porqué y evaluando el grado de progreso los indicadores y los proyectos activados.

4.2.1. Grado cumplimiento en las ocho líneas estratégicas

En diciembre de 2016 se procedió a la última evaluación y a fijar con el equipo directivo la evaluación general del cumplimiento del Plan Estratégico.



En el último capítulo de este informe se da cuenta del seguimiento de las ocho líneas estratégicas. El gráfico representa el consenso logrado en el porcentaje de cumplimiento de objetivos en cada una de las líneas estratégicas.



Ponderando el peso de cada línea estratégica y el grado de cumplimiento de cada una de ellas, desde la perspectiva de desarrollo de objetivos, se ha alcanzado un **resultado de cumplimiento notable, en torno al 70%**.

5. Desarrollo de las 8 líneas estratégicas.

5.1 MODELO DE SERVICIO PÚBLICO

Norantza-visión larga

La oferta de EITB se distingue del resto de los medios por su carácter de Servicio Público en un contexto mediático de máxima competencia.

En la Ley de Creación de EITB se sustentan tanto la Misión como sus atributos de singularidad. EITB se justifica plenamente porque es capaz de aportar contenidos propios de la sociedad vasca, porque normaliza vivir en euskera, porque enfatiza lo cercano y la perspectiva propia en sus contenidos, porque contribuye a la cohesión social, y porque es un instrumento para desarrollar el derecho a la información y a la participación. Eso significa que:

- Para desarrollar su misión a través de sus canales de televisión, radio e Internet su oferta ha de ser:
 - *Mayoritaria*: para el conjunto de la población, con contenidos multimedia.
 - *Generalista*: con programación diversa y equilibrada para satisfacer necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento. También con contenidos para públicos de nicho.
 - *Sostenible*: con financiación suficiente para sufragar el coste empresarial, a través de los presupuestos públicos, ingresos de publicidad y ventas.
 - *Responsable*: con una gestión modélica, actuando con transparencia ante los órganos de gobierno y la sociedad, con el objetivo de reportar a la sociedad un valor proporcionado a la inversión de recursos públicos.
- EITB debe confeccionar las parrillas de contenidos considerando tanto el interés del público mayoritario como de nicho.
- EITB debe tender a enriquecer la oferta de euskera, considerando que la propia sociedad está logrando una importante evolución en el conocimiento y uso del euskera.

- EITB debe realizar un esfuerzo adicional especialmente en el público infantil y juvenil con una oferta especializada de cadenas temáticas. Asimismo, hay que iniciar espacios de reflexión y debate con vías para considerar introducir emisiones en inglés y así promover la capacidad de diálogo y universalidad de la sociedad vasca.
- EITB debe desarrollar los contenidos de televisión, radio e Internet equilibrando la creatividad con el marco de valores que propicien la cohesión social. Son valores fundamentales:
 - La defensa de la democracia y de los Derechos Humanos.
 - El respeto al principio de igualdad, al pluralismo político, religioso, social, cultural y lingüístico.
 - La convivencia y la paz.
 - La solidaridad y el desarrollo social.
 - El respeto y la preservación del medioambiente.
 - La dignidad y el respeto al honor y fama de las personas.
 - La formación, el esfuerzo y la superación personal.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

El reto estratégico es sistematizar elementos de evaluación que preserven el cumplimiento de la Misión de Servicio Público.

Se establecen tres cuerpos de indicadores, sobre los cuales se puede observar un muy alto cumplimiento de objetivos.

a) Cumplimiento de atributos de Servicio Público

	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2013	2014	2016
Cumplimiento de los compromisos adquiridos sobre los principales atributos de Servicio Público. Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa (% indicadores cumplidos)	Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa	73%	71%	95%

Existe un informe anual de ejecución de los compromisos adoptados en el Contrato Programa. El Contrato Programa último, actualmente vigente, se refiere al período 2016-2020. El anterior es el Contrato de 2012, sin carácter plurianual, por efecto de que las instituciones tenían dificultad para calcular la evolución fiscal y la durabilidad de la recesión económica.

El Contrato Programa fija los compromisos a desarrollar por EITB. En los distintos informes anuales hay evidencias fehacientes de cumplimiento satisfactorio.

El organismo que lo ha gestionado ha sido la comisión mixta formada por representantes de EITB y el departamento de Educación, Cultura y Política Lingüística.

b) Cumplimiento de indicadores de audiencia

	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2014	2015	2016
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la mayoría de indicadores de <i>audiencia</i> :				
▪ Audiencia año, acumulado de ETB (Kantar Media)	1.000.000 (CP 2016); 1.350.000	1.362.000	1.201.000	1.109.000
▪ Audiencia de radio, acumulado Radio (CIES)	400.000 (CP 2016); 420.000	417.000	421.000	405.000
▪ Usuarios únicos/mes en EITB.EUS (OJD)	1.900.000 (CP 2016); 1.100.000	1.890.000	1.979.000	2.103.751

Los indicadores de audiencia están soportados con los objetivos adoptados en los Contratos Programas de referencia: Contrato de 2012 y Contrato Programa 2016-2020.

c) Cumplimiento de indicadores de prestigio social

De acuerdo el plan estratégico se fijan indicadores de prestigio social que se miden a través de una encuesta específica sobre atributos de prestigio social realizados al conjunto de la sociedad vasca.

[Muestra 1.000 personas CAV, ponderado por territorio histórico al tamaño poblacional, Em=+- 3,10%, nivel de confianza 95%, p=q=0'5, para datos totales. Empresa demoscópica: Gizaker. 3 mediciones: 2013, 2014 y 2016]

(Indicador de 0-10 puntos)	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2013	2014	2016
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos en indicadores cualitativos vinculados a <i>prestigio social</i> :	EiTB entre los grupos de comunicación líderes.			
▪ Ranking TV, posición ETB1/ETB2 en “credibilidad”		ETB2 1º ETB1 3º	ETB2 1º ETB1 3º	ETB2 1º ETB1 3º
▪ Ranking TV, posición ETB1/ETB2 en “objetividad”		ETB2 1º ETB1 3º	ETB2 1º ETB1 3º	ETB2 1º ETB1 3º
▪ Ranking TV, posición ETB1/ETB2 E en “pluralidad”		ETB2 1º ETB1 3º	ETB2 1º ETB1 5º	ETB2 1º ETB1 4º
▪ Ranking Radio, posición EiTB Irratia en “credibilidad”		EI 2º RE 2º	EI 2º RE 2º	EI 2º RE 3º
▪ Ranking Radio, posición EiTB Irratia en “objetividad”		EI 2º RE 2º	EI 2º RE 2º	EI 1º RE 3º
▪ Ranking Radio, posición EiTB Irratia en “pluralidad”		EI 2º RE 3º	EI 2º RE 3º	EI 2º RE 3º
▪ Valoración General de EiTB.EUS		7,5	7,5	7,2
▪ Valoración de la información de EiTB.EUS	7,5	7,6	7,3	

Los resultados aseguran que los distintos canales de EiTB están en posiciones de prestigio considerando el conjunto de la oferta de canales, privada y pública.

Estas variables son muy relevantes porque la evaluación de la oferta de EiTB, tal y como recoge el Plan Estratégico como el propio Contrato Programa se corresponde con el equilibrio de audiencia y prestigio social.

Desarrollo de proyectos estratégicos

EiTB desarrolla el Plan Estratégico con una clara alineación a la misión de Servicio Público.

Los distintos objetivos de las líneas estratégicas están muy centrados en desarrollar contenidos de Servicio Público y en contribuir a la sostenibilidad empresarial de EiTB en el marco del Sector Público Vasco.

Proyecto 1. Revisar y definir los atributos de Servicio Público para el horizonte de la presente legislatura. Desarrollarlo en el marco de la negociación del nuevo Contrato Programa.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha CUMPLIDO satisfactoriamente. El Contrato Programa identifica y define los atributos de Servicio Público. Tiene relevancia institucional el aspecto de reflexión, de revisar y actualizar, sobre los atributos de servicio público útiles para la sociedad vasca actual, adoptando compromisos para el período 2016-2020.

El Contrato Programa 2016-2020 establece 11 prioridades y sobre las mismas desarrolla los avances a lograr y el cuerpo de indicadores para su evaluación. Es un Contrato-Programa notablemente distinto a sus precedentes, por lo que exige una adaptación de EiTB para su desarrollo.

El Contrato Programa fue analizado por el Consejo de Administración y por la Comisión parlamentaria de control de EiTB. Aprobado por el Consejo de Gobierno y firmado, con fecha de 24-02-2016 por la consejera de Educación, Cultura y Política Lingüística y la Directora General de EiTB.

Proyecto 2. Establecer un método de evaluación del prestigio social. Desarrollarlo e incorporarlo al cuerpo de indicadores del sistema de gestión de EiTB.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha CUMPLIDO satisfactoriamente. La evaluación del prestigio social, mediante encuesta cuantitativa, ofrece aspectos de imagen y prestigio social de EiTB. Complementa con atributos de calidad de marca y producto los datos de audiencia ofreciendo un marco muy completo sobre el impacto del Grupo de Comunicación público en la sociedad vasca.

5.2 LÍDERES EN INFORMACIÓN Y ACTUALIDAD

Norantza-visión larga

El acceso a la información es un derecho fundamental que pertenece a las persona que se materializa a través de los medios de comunicación. En consecuencia, es un cometido esencial de la misión de Servicio Público de EITB ofrecer información de calidad.

El Grupo EITB apuesta por su liderazgo como Grupo de Comunicación en programas de Información y Actualidad.

Eso significa que:

- El Consejo Editorial del Grupo EITB promueve una dirección editorial profesional e independiente, desarrollando una agenda informativa propia y completa de máximo interés, utilizando las mejores fuentes de información.
- EITB, sin menoscabo de ofrecer una información completa y abierta, fomenta la referencialidad del marco económico, social y político de la Unión Europea.
- EITB promueve los principios del buen periodismo: separando la información de la opinión y desarrollando los principios básicos de veracidad, equilibrio informativo, imparcialidad, neutralidad, independencia y credibilidad. Asimismo, se promoverá una información completa y contextualizada.
- EITB utiliza todos sus medios de producción informativa como una agencia informativa de máxima calidad abierta a propuestas de colaboración con el sector de medios de comunicación vascos.
- EITB cuida la puesta en antena de sus contenidos para favorecer la credibilidad y el estilo propio. Impulsará debates de opinión con personas seleccionadas por su capacidad comunicativa, conocimiento y valor añadido.
- EITB promueve espacios de periodismo analítico sobre hechos, circunstancias y posibles consecuencias. También fomentará temas de interés más allá de la coyuntura informativa diaria.
- El *breaking news* se desarrollará especialmente a través de EITB.EUS y en los boletines y franjas informativas de radio; también con informativos especiales de televisión en situaciones extraordinarias.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

El reto estratégico es mantener la posición de Grupo de Comunicación multimedia líder en el País Vasco y ser la principal referencia informativa del País. Principales Indicadores

	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2014	2015	2016
Posición de liderazgo del Grupo EitB en CAV, <ul style="list-style-type: none"> Horas/año de programas informativos (debates, entrevistas, reportajes y especiales) de televisión generalista. Horas/año de programas informativos (debates, entrevistas, reportajes y especiales) de radio generalista. 	1ª oferta (Total horas tv generalista)	5.433	5.018	4.988
		5.396	5.396	5.171
Liderazgo de audiencias en varios canales de televisión o radio o Internet. <ul style="list-style-type: none"> En contenidos Informativos, Teleberri L-D Radio informativa mañanas L-D 7:00/10:00 	Al menos en dos canales o soportes, con primera o segunda posición	1º líder	1º líder	1º líder
		1º líder	1º líder	1º líder
Liderazgo en valoración cualitativa en relación al resto de los grupos de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> referidos a la profesionalidad de los servicios Informativos y contenidos de actualidad de EitB. 	Grupo de comunicación Líder	1º ETB2 2º RE	1º ETB2 2º RE	1º ETB2 2º RE

Estas variables son muy relevantes porque queda demostrada la prevalencia de la oferta informativa del grupo EitB, cumpliendo satisfactoriamente el eje estratégico de liderazgo en Informativos y actualidad..

desarrollo de proyectos estratégicos

EiTB mantiene un potente equipo periodístico de periodistas generalistas y especializados a fin de garantizar el modelo más eficiente.

La estructura de redacción en tres sedes, con delegaciones en Iruñea, Baiona y Madrid, así como corresponsalías en los principales puntos informativos del mundo, le capacita para producir contenidos con visión informativa propia.

Proyecto 1. Lograr referencialidad informativa y un espacio de comunicación propio para conformar una opinión pública vasca informada, con espíritu crítico. Constituir el Consejo Editorial que, preservando los principios del buen periodismo y el *Estatuto de la Redacción*, establezca diariamente la agenda propia con contenidos informativos que sean referentes para la ciudadanía que aspira a una información de gran calidad.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha constituido un Consejo Editorial que diariamente ha priorizado una agenda informativa propia de los Servicios Informativos del Grupo EITB.

La escaleta de noticias cubre seis secciones: política, internacional, sociedad, cultura, economía, deportes y meteorología. Cada informativo, atendiendo a criterios de estilo y audiencia tipo, equilibra y ordena y realiza los contenidos bajo la dirección de su editor/a.

Cada espacio informativo tienen su propia personalidad con presentadores/comunicadores referentes. La realización de los programas tienen su propia estructura narrativa y estética, diferenciada de los medios de la competencia.

En relación al fomento del espacio de comunicación EITB atiende la referencialidad de Euskadi/Euskal Herria. El marco estatal, el europeo y el internacional son tratados desde una perspectiva propia próxima a la sociedad vasca.

Se ha activado la iniciativa de *EITB Focus* para generar mediante investigación demoscópica análisis de la opinión ciudadana sobre cuestiones de máximo interés de carácter político y/o social. A lo largo del año se programan también jornadas temáticas, multimedia de carácter corporativo, para tratar cuestiones de actualidad de interés general.

Los informativos de televisión y radio tienen receptividad y reconocimiento de la audiencia satisfactorio en términos cuantitativos y cualitativos. Considerando los tres soportes de EITB, televisión, radio e Internet, este grupo de Comunicación, de carácter público, es con diferencia el medio que más recursos informativos dispone y el medio que más audiencia acumulada dispone tal y como expresa la última campaña "líderes por ti".

Proyecto 2. Promocionar comunicadores y comunicadoras referentes, para lograr un sano periodismo de autor en el marco de un grupo de comunicación público que se caracteriza por su profesionalidad e independencia.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se han realizado renovación de comunicadores dada la importancia de los mismos para el buen resultado de la oferta informativa en términos de audiencia y prestigio social.

Se han realizado campañas publicitarias y promocionales para fomentar la referencialidad de los profesionales/periodistas de EITB para fomentar el prestigio del medio y de los programas que tienen a su cargo.

Proyecto 3. Lograr posicionar EITB.EUS como referencia informativa en Internet a través de la información constante y actualizada en EITB.EUS con un uso avanzado de redes sociales y servicios personalizados para usuarios.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha adaptado la home EITB.EUS a un modelo más centrado en las noticias y actualidad, que ha sido muy bien recibido por la audiencia de Internet.

Desde el proyecto de Convergencia se ha fomentado un tratamiento bimedia de televisión más Internet sobre la producción informativa que realiza el medio.

El consumo de noticias a través de EITB.EUS ha crecido por tres veces en los 4 últimos años, acercándose al millón de usuarios/mes.

Proyecto 4. Actualizar el Libro de Estilo, con la colaboración del Consejo de Redacción, para lograr tanto en la práctica profesional como en el tratamiento informativo, la coherencia de un estilo propio con sello de profesionalidad e independencia.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha finalizado en 2016 la actualización del Libro de Estilo con la colaboración de profesionales, responsables de informativos y representantes del Consejo de Redacción.

5.3 REFORZAR LA AUDIENCIA EN EUSKERA

Norantza-visión larga

Es muy importante constatar la evolución del perfil lingüístico de la sociedad vasca. Particularmente, en el caso de la población por debajo de 45 años, el conocimiento del euskera es cada vez más generalizado y común.

EiTB contribuirá a la visibilidad de esta realidad que socialmente no es suficientemente conocida por la divergencia entre conocimiento y uso. Será un agente activo en la promoción del uso del euskera en todos los contextos sociales.

EiTB es un instrumento capital para afianzar tanto el prestigio social como el uso del euskera, cumpliendo así la misión fundamental encomendada en la ley de Creación. Eso significa que:

- Se priorizará una oferta completa de televisión en euskera, incrementando el presupuesto para informativos y programas. ETB1 destacará por disponer de una oferta generalista, ETB3 por la especialización en franjas de público infantil y juvenil, posibilitando nuevos formatos.
- En el ámbito de la radio en euskera se observa la necesidad de incrementar la penetración en Bizkaia, el territorio histórico en el que existen mayores posibilidades de crecimiento. GAZTEA debe mantener el registro comunicacional de entretenimiento y desenfado propio del segmento más joven.
- Los medios cuya lengua vehicular es el castellano (ETB2, Radio Euskadi y Radio Vitoria) ofrecerán visibilidad al euskera de forma natural con una labor pedagógica orientada a utilizar el euskera, favoreciendo la forma de expresarse propia de una sociedad multilingüe. Con ello, se visualizará positivamente la normalización y generalización de la presencia de euskaldunes, y se reforzará el prestigio social del euskera.
- EiTB será proactivo en la promoción del uso del euskera en las redes sociales.
- EiTB es la mayor distribuidora de contenidos audiovisuales en euskera de Internet a través de su oferta en *EiTB Nahieran* y EITB.EUS y en su interacción en las redes sociales.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

EiTB pretende generar un mayor hábito de consumo en euskera como paso para la normalización.

	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2014	2015	2016
Audiencia acumulada de ETB1, ETB3 y ETBHD entre población euskaldun. (Fuente Sofres).	7% a 10%	5,6%	4,8%	4,7%
Audiencia acumulada de Euskadi Irratia, Gaztea y EiTb Musika. En miles de oyentes. (Fuente CIES).	200	219	240	237
Usuarios/mes únicos que acceden a contenidos en euskera de Internet. En miles de usuarios (Fuente OJD).	+4% anual sobre base 2012: 171.000	238	256	247
Valoración cualitativa, en relación a los atributos de percepción generados en los canales audiovisuales de EiTb ¹ : ▪ referidos a la satisfacción media del euskera utilizado en los medios de EiTb (puntuación 0-10).	Satisfacción notable/alta.	8,3 (2013)	8,1 (2014)	8,2
▪ referidos a la opinión de la audiencia sobre la progresión del euskera en los soportes y canales (puntuación 0-10).		7,9 (2013)	7,7 (2014)	7,7

El cumplimiento de indicadores es satisfactorio en radio, Internet y en los indicadores valorativos sobre el euskera.

Sobre la evolución de ETB1, el propio Plan Estratégico expresa que *“el objetivo previsto para ETB1 tiene una innegable dificultad ya que además de obligar a una importante reformulación de la parrilla con su correspondiente plan de comunicación, es necesario destinar recursos económicos de una forma constante para estabilizar un nuevo hábito de consumo atrayendo nuevos espectadores”*.

En este punto hay que hacer referencia a la evolución presupuestaria que se ha explicado en el [punto 4.1.1.](#) de la Memoria: por efecto de la crisis economi-

¹ (*) Fuente: Gizaker, análisis de prestigio social.

ca y a falta de un Contrato Programa plurianual en el período 2013 a 2016 se han dado restricciones presupuestarias, con una dotación anual para ETB y, en consecuencia para ETB1, muy inferior al período 2009- 2012. No ha habido disposición de recursos económicos proporcionados y suficientes para un lanzamiento/reformulación de la parrilla de ETB1, con su correspondiente plan de comunicación/publicidad, para la atracción de nuevos espectadores.

Asimismo, conforme a lo expresado en esta Memoria² sobre los efectos del dividendo digital, es extensivo para ETB1 y ETB3 el impacto desfavorable de las resintonizaciones para la organización del dial y el posicionamiento de favoritos en los mandos a distancia. En relación a ETB3 hay que observar adicionalmente que la regulación estatal³ deja a la libre decisión de los operadores de cable y/o plataformas de pago, sin proteger a la televisión pública, la distribución o no de los canales públicos autonómicos en su territorio. Pese a las reiteradas solicitudes de EITB, la plataforma *Movistar+* no distribuye ETB3 a sus abonados.

desarrollo de proyectos estratégicos

COMPROMISO. Ofrecer diariamente diez horas de contenido nuevo en ETB1, *para lograr* particularmente un hábito de consumo en la programación *day time*. También diariamente una tira de producción propia para la audiencia infantil de ETB3 para generar un espacio infantil propio y referente.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha cumplido el compromiso de ofrecer diez horas nuevas de contenido al día. Pero, conforme a lo expresado con anterioridad, habría sido necesaria una inyección adicional de recursos que no ha existido para sorprender con nueva creación de contenidos y, con tiempo largo, afianzar unas rutinas de consumo incorporando nuevos espectadores, utilizando también los resortes multimedia con importante y continuada potencia de comunicación.

² Ver punto 3 “Los efectos del desarrollo del dividendo digital” en apartado 3. Principales factores de contexto.

³ Es una exigencia de las televisiones públicas que la regulación estatal debe modificarse para incluir claramente la obligación *Must Carry/Must Offer*, obligando a todas las plataformas a incorporar los canales públicos autonómicos, principales y secundarios, en condiciones óptimas, de forma que los usuarios de dichas plataformas puedan acceder a toda la oferta pública a la que se tiene derecho como ciudadano y contribuyente.

Proyecto 1. Crear un equipo de mejora multidisciplinar, para lograr progresivamente integrar el euskera en los canales en castellano, realizando para ello dinámicas de trabajo y formación precisas, y comprobando resultados en los sistemas de audiencia y otros percibidos útiles.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: El proyecto de integrar de forma natural, progresivamente, el euskera en los canales en castellano se ha desarrollado a lo largo de la legislatura en el marco de los espacios informativos, especialmente en Teleberri, magazines con participación telefónica de la audiencia, Boulevard y programación específica de cultura.

A efectos de construcción del modelo se ha incorporado el concepto en el documento de “líneas Generales de la Programación”, presentado por la Dirección y aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración.

Se han realizado dos fichas de trabajo, siendo la segunda la revisión de la primera, una vez escuchado opiniones y observado el comportamiento de la audiencia, conforme al principio de prueba-análisis-ajuste, para la utilización del euskara en los canales con lengua vehicular en castellano. La ficha 20 del Libro de Estilo, denominada “Tratamiento lingüístico de las declaraciones” fija la posición actual.

Proyecto 2. Ampliar la participación ciudadana de euskaldunes y cuasi-euskaldunes, con el fin de dar protagonismo y visibilidad en los medios de comunicación a las nuevas hornadas que están contribuyendo a la normalización del euskara.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se insta la participación ciudadana en los programas de EITB a través de los mensajes de voz, el correo electrónico y, principalmente, las aplicaciones de mensajería instantánea tipo *WhatsApp*.

En los medios de EITB cuya lengua vehicular es el castellano está siendo cada vez más habitual recibir mensajes que, bien en su totalidad o bien parcialmente, son en euskera y así son trasladados públicamente a la pantalla o a la emisión radiofónica.

5.4 REFERENTES EN CONVERGENCIA

Norantza-visión larga

Abordar el proyecto de la Convergencia significa para EITB lograr una innovación organizativa a favor de un modelo profesional propio acorde al nuevo paradigma que ha establecido la era digital, Internet y los nuevos dispositivos de información y entretenimiento.

Pasar de una larga cultura empresarial basada en su orientación a televisión o radio a otra de contenidos distribuidos de modos diversos, on line y off line, es prioritario y de máxima importancia.

La sociedad vasca necesita a EITB operando con procesos y modelos cada vez más eficientes. El proyecto de Convergencia es un proyecto para optimizar y mejorar el rendimiento e impacto mediático con los recursos disponibles.

La Convergencia es también una oportunidad extraordinaria para el desarrollo profesional individual y colectivo accediendo a formación multimedia y emprendiendo pasos, para una relación mucho más inmediata y directa con la audiencia y usuarios interesados en el contenido. Los equipos mejor formados son multidisciplinares, con más y mejores oportunidades de empleabilidad y desarrollo profesional.

Creemos también que la Convergencia ofrece satisfacción y resultados, pero que hay que gestionar las resistencias ya que es un cambio difícil que requiere visión estratégica, pragmatismo y una permanente búsqueda de consensos.

El marco profesional precisa de nuevas competencias. Hay que realizarlo de manera sostenible, sin costes adicionales significativos, trasladando el conocimiento interno y ampliando la capacitación profesional mediante los mecanismos asociados a la formación y al emprendizaje.

Eso significa que:

- El proyecto de Convergencia es un proyecto estratégico que se ha de diseñar e implantar en el plazo de la presente legislatura después de haber desarrollado, en las legislaturas anteriores, un plan de soluciones tecnológicas y un plan de sedes totalmente orientados en esta dirección.
- Es un objetivo del equipo directivo que sucesivamente se irá desplegando al grupo gestor, a los coordinadores y las coordinadoras, así como a los equipos.

- El desarrollo de proyecto necesita de un equipo tractor multidisciplinar. Precisaré mucho diálogo y mucha formación conforme a un mapa de competencias, pero la clave es la acción. Hay que fijar objetivos alcanzables en plazos no excesivamente largos y progresar sucesivamente en el encadenamiento y acumulación de logros. Un cuadro de indicadores marcará el grado de progreso y el método de prueba-error será un gran aliado del proyecto.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

La convergencia tiene aspectos cualitativos y cuantitativos y es el eje esencial sobre el que pivota la transformación cultural y efectiva de las empresas de comunicación para atender el horizonte multimedia y anticiparse a los nuevos modos de consumo de contenidos.

El *benchmarking* realizado nos confirma que la Convergencia no se ha materializado todavía en las empresas de radiotelevisión; sí hay experiencias de interés en algunas empresas de prensa escrita, pero las particularidades de unas y otras hay que analizarlas con detalle.

Desde la perspectiva de EITB se plantea como acción pionera, de ser referente empresarialmente. La convergencia identificada por EITB se aborda desde 5 ejes o atributos de referencia: convergencia editorial, convergencia organizativa, convergencia tecnológica, convergencia profesional y convergencia regulatoria.

	Objetivo	Resultados		
	2014 a 2016	2014	2015	2016
Convergencia editorial: una agenda propia con una visión informativa compartida.	A / MA	Progresión real. 2016: Medio		
Convergencia organizativa: de los procesos de apoyo, organizativos y de producción.	A / MA	Progresión real. 2016: Medio		
Convergencia tecnológica y física: una informática compatible y amigable en espacios de trabajo compartidos.	A / MA	Progresión real. 2016: Alto		
Convergencia profesional-periodística: nuevos sistemas de trabajo estandarizados	M / A	Progresión real. 2016: Medio		
Convergencia regulatoria.	A / MA	Progresión por grupos piloto. 2016: Medio		

Fases de Progreso: M – medio A – alto MA – muy alto

El equipo multidisciplinar del proyecto de Convergencia ha realizado valoraciones periódicas sobre el grado de progreso como refleja en el cuadro de indicadores. A lo largo del período del Plan Estratégico se ha insistido en la *acción* generando cultura “bimedia” de televisión+Internet y radio+Internet entre los profesionales de contenidos, indistintamente de que fueran profesionales de EitB o de productoras. El proyecto de Convergencia tiene relación con la evolución muy satisfactoria de usuarios Internet logrado por EitB.EUS.

El proyecto se ha desarrollado desde la voluntariedad, a través de la activación de equipos piloto. Queda pendiente lograr la funcionalidad de los grupos profesionales para un medio multimedia en un marco regulatorio que lo favorezca. Los progresos han sido significativos en todas las áreas, porque la Convergencia está diseñada y activada, con apoyo de formación y planes que se han desarrollado, pero precisa de un impulso adicional que conlleve progresiva integración societaria e implantación efectiva del modelo.

Desarrollo de proyectos estratégicos

Proyecto 1. Constituir un equipo multidisciplinar tractor y desarrollar en la producción audiovisual la coordinación multimedia en las cinco áreas: editorial, organizativa, tecnológica, profesional y regulatoria. Identificar las competencias necesarias y dar formación a las personas.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se constituyó desde el inicio un equipo multidisciplinar para desarrollar la transformación a la Convergencia. Han participado los responsables de los equipos piloto bimedia y de responsables de las distintas sociedades en materia de tecnología, RR.HH., formación, línea editorial, contenidos de radio, televisión y de productos de encargo.

Identificado el alcance del proyecto, se han activado líneas de trabajo y establecido indicadores vinculados a monitorizar el progreso del proyecto. Como proyecto estratégico permite que los contenidos creados en EitB y productoras sean más vistos, pasen de ser lineales on-line (modelo convencional) a disponer de nuevas ventanas de consumo no lineal y a manejar el producto en las redes sociales. Conlleva desde la perspectiva periodística un desarrollo profesional nuevo que entra en contacto con nueva audiencia y nuevos modos de consumo de contenidos, siendo muy relevante el *feed-back* y el diálogo social que se genera.

El equipo se ha mantenido activo a lo largo de la legislatura, realizando seguimiento mensual del proyecto, compartiendo análisis, desarrollando iniciativas, evaluando el progreso y fijando nuevos retos para cada ejercicio.

5.5 ARTICULAR UNA VISIÓN INTERNA COMPARTIDA ("Gu")

Norantza-visión larga

El Plan Estratégico es todo un proyecto que recoge la Misión y Visión de EITB, también los Valores que le identifican, en el nuevo entorno de los medios de comunicación, las nuevas formas de consumo de contenidos audiovisuales, y también en el contexto y la afección de la crisis económica.

Es necesario que sea un proyecto compartido con todas las personas de EITB y sea asumido por el equipo directivo con el fin de desarrollarlo y liderarlo.

Eso significa que:

- Nos comprometemos a hablar y dialogar para explicar al equipo directivo y a la plantilla que las condiciones de futuro para los Grupos de Comunicación serán muy distintas, con nuevas oportunidades. Que estamos interesados en su negociación con los representantes legales de los trabajadores y trabajadoras. El momento presente y el pasado más reciente no son referencias válidas. En ellas hay mucha información y experiencia, pero la inspiración del cambio hay que situarla en el futuro.
- Los grupos de comunicación están abandonando los modelos organizativos anteriores para crear modelos nuevos, sabiendo que tras el difícil período de búsqueda y adaptación se alcanzará una nueva situación de equilibrio y estabilidad.
- Hay que repensar y negociar el *marco regulatorio* interno respetando los derechos laborales, la conciliación de la vida laboral con la personal, la jornada de trabajo, las prestaciones sociales, a la vez que se adecúan la formación y las competencias profesionales al entorno multimedia y a la eficiencia organizativa adaptando la empresa para atender los nuevos retos presentes y futuros bajo parámetros sostenibles.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

La voluntad directiva es asegurar la sostenibilidad, la eficiencia en los procesos y producir una oferta de contenidos competitiva y de calidad que cumple la misión de Servicio Público encomendado por la sociedad.

	Objetivos 2014 a 2016	Resultados		
		2014	2015	2016
Modernizar la organización profesional estableciendo equipos de trabajo en procesos multimedia del Grupo EITB siendo la empresa quien proporcione la formación para la capacitación profesional.	A / MA	Progresión real. 2016: Medio		
Organizar el ejercicio profesional en el marco de grupos profesionales siendo la empresa quien proporcione la formación para la capacitación profesional.	A / MA	Diseñado, pendiente de negociar el modelo de grupos profesionales. 2016: Medio		
Adecuar las condiciones organizativas a las necesidades funcionales reales.	A / MA	Progresión real. 2016: Alto		
Facilitar nuevas profesiones conforme a la evolución constante de la tecnología y las competencias profesionales.	A / MA	Progresión real. 2016: Alto		
Fomentar políticas de comunicación interna con un Plan de Comunicación.	A / MA	Progresión real. 2016: Medio		
Establecer una reducción significativa de organigrama, regularizando el modelo directivo conforme a las recomendaciones del TVCP.	MA	Progresión real. 2016: Muy alto		

Fases de Progreso: M – medio A – alto MA – muy alto

desarrollo de proyectos estratégicos

Proyecto 1. Formar un equipo de mejora de comunicación interna, con el fin de establecer para el período de la legislatura Planes anuales de Comunicación para favorecer el diálogo interno con el objeto de compartir y debatir el proyecto de EITB.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se ha gestionado la comunicación interna en las áreas más estratégicas:

- en relación a una oferta de contenidos de servicio público orientados basados en objetivos de audiencia y prestigio social.
- la priorización de la información y actualidad.

- el equilibrio de ingresos y gastos y la necesidad de revisar y actuar en la reducción de costes.
- la regularización de la plantilla y atención al clima laboral

El equipo de mejora elaboró el plan de Comunicación contemplando tanto la perspectiva del equipo directivo como del conjunto de empleados.

Proyecto 2. Negociar y aprobar nuevos Convenios Colectivos para garantizar a medio y largo plazo un marco organizativo propio, sostenible y satisfactorio. EITB debe repensar su modelo regulatorio de empresa avanzada, preparada para el futuro, con garantía para prestar un Servicio Público de calidad a un coste razonable y asumible por la Sociedad vasca.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: A finales de 2013 se acordó la continuidad indefinida de los convenios colectivos garantizando la continuidad de las condiciones de trabajo y de los beneficios sociales y dejando sin efecto el vencimiento de los mismos (ultraactividad).

La legislatura se ha caracterizado por el impacto de la legislación presupuestaria y laboral, por la declaración de la inconstitucionalidad de las reducciones salariales de 2010, las fuertes restricciones presupuestarias, la reducción de la contratación eventual y la regularización de empleo.

La judicialización de los procesos de convocatoria pública de empleo y del expediente de regulación de empleo ha finalizado con sendas sentencias firmes favorables a la empresa.

En 2015 se ha aprobado el primer convenio colectivo de EITBNET.

Proyecto 3. Desarrollar una política de formación y reconocimiento de equipos y personas para garantizar una plantilla competente tanto para los retos presentes como futuros.

DESARROLLO Y VALORACIÓN:

En el ámbito de este proyecto, se han desarrollado 3 líneas de actuación: i) desarrollo de las competencias técnicas y de gestión de los profesionales de la plantilla; ii) impulso de la promoción profesional interna para el acceso a los cargos de dirección, jefaturas y demás cargos de responsabilidad y iii) activación de políticas y acciones de comunicación y participación interna que promuevan el “*sentimiento de pertenencia a EITB*” y la gestión compartida de su proyecto, valores y objetivos.

Proyecto 4. Redimensionar el equipo directivo atendiendo a la necesidad de la coherencia en la propia Dirección cuando se precisan tomar medidas, con el propósito de lograr eficiencia en la gestión directiva y abordar la normativización de las principales recomendaciones de los informes del TVCP. Precisa el apoyo del Consejo de Administración.

DESARROLLO Y VALORACIÓN:

En el primer período de la legislatura la Dirección sometió a la aprobación del Consejo de Administración la definición de la figura del personal directivo, atendiendo las aportaciones técnicas y jurídicas del TVCP.

Asimismo, de conformidad con el dictamen jurídico realizado sobre el sistema de gestión directiva, se elaboró el nuevo organigrama con una importante reducción de cargos. La alta dirección y el nivel de directores y subdirectores se redujo en un 32% (sobre 2012). La dimensión del organigrama total, incluyendo las direcciones anteriormente citadas, decreció en un 41%. El organigrama anterior contemplaba un máximo de 129 miembros y ha pasado a otro cuyo máximo es de 75 miembros.

Todos los nombramientos de libre designación se comunican al Consejo de Administración informando sobre los criterios de profesionalidad reconocidos en el candidato. La condición de cargo de libre designación está ligada al mandato de la Dirección General que les nombra o ratifica.

5.6 COOPERAR CON EL SECTOR AUDIOVISUAL PRIVADO ("Gu + Beste Gu)

Norantza-visión larga

EiTB ha sido una empresa tractora del Sector Audiovisual Vasco. Inicialmente, como agente generador de una industria audiovisual, a partir de 2003, fomentando la creación de EIKEN (Cluster Audiovisual Vasco) para facilitar un desarrollo ordenado del sector y la creación de un tejido industrial competitivo con centros de decisión en el País Vasco para un mercado de formatos y producción.

Es una industria fundamental para la narrativa multimedia y creación de obras. Muy importante para la creación de ficción, cine y entretenimiento generando talento artístico y obra propia. Un patrimonio audiovisual que contribuye a crear relatos y memoria audiovisual para la sociedad vasca.

EiTB entiende como actividad interna la generación de contenidos de información y actualidad. Parte de los contenidos de la actualidad como del resto de géneros los encarga a la industria del sector audiovisual. En ese sentido, EiTB entiende la generación de contenidos como una alianza de cooperación público-privada entre "GU" (EiTB) y "BESTE GU" (Sector Audiovisual Vasco). Es un modelo útil para televisión, radio y new media.

Asimismo, EiTB desea establecer acuerdos con el resto de los medios de comunicación en euskera para reforzar la diversidad de la oferta y la colaboración institucional entre los distintos agentes.

Eso significa que:

- La parte correspondiente a la financiación pública de EiTB destinada a la compra de contenidos de entretenimiento y divulgación es un dinero que revierte en la comunidad como inversión dinamizadora de la industria audiovisual vasca y se dirige, preferentemente, respetando el marco de la legalidad aplicable, a empresas locales. Por tanto, EiTB porque invierte en el país es un agente de promoción económica de la industria vasca y de sus empresas.
- Se incrementa la apuesta por la producción propia produciendo internamente *in house* y en producciones por encargo a productoras del sector audiovisual independiente. En consecuencia, reduce la inversión en derechos internacionales y en compra de producción ajena.
- Se plantea la posibilidad de producciones de divulgación y/o entretenimiento para radio.

- Se cumple con los compromisos legales vinculados a invertir el 6% del presupuesto en cine, así como las obligaciones en relación a la difusión de obra audiovisual vasca y europea.
- EITB colaborará con EIKEN en compromisos de estrategia sectorial.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

EiTB contribuirá en la generación de actividad económica según el marco establecido en el futuro Contrato Programa.

En todo caso, adquiere estos compromisos:

	Objetivos 2014 a 2016	Resultados		
		2014	2015	2016
% de contratación de contenidos de canales de televisión y radio a empresas del sector audiovisual vasco / sede social en la CAV.	Ejecutar con un procedimiento estándar	87,5%	88,6%	87,9%
Cumplir con las obligaciones del 6% de ayudas al cine y a la producción audiovisual independiente (aportaciones en millones €).		4.174	4.652	4.557
Cumplir la legislación vigente en apoyo a la obra audiovisual vasca y europea. Obras europeas de productores independientes (PI) en horas y % de emisión.		18.407 65,6 %	24.647 73,4 %	24.457 79,0 %
Facilitar, con la colaboración de EIKEN, la fabricación y ventana de emisión para proyectos piloto de formatos que el sector desea llevar al mercado internacional.	Disponer de un	Grupetto ⁴ Pagoberri news ⁵	Totem ⁶	Next Station ⁷

⁴ Eiken innova 2014: programa ganador "Grupetto" 4x30'. De Campusdeportivovirtual S.L.

⁵ Eiken Talent 2014: programa ganador "Pagoberri News". Con la colaboración de Irusoin.

⁶ Eiken Talent 2015: programa ganador "Totem". Con la colaboración de Mediatag crossmedia.

⁷ Plan a desarrollar en 2016/2017.

<p>Atender y estudiar la viabilidad de iniciativas colegiadas del Sector cuando se trata de apoyo institucional al crecimiento del sector, a premiar el talento, a mejora de compras, etc.</p>	<p>procedimiento de cooperación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EITB miembro de la Junta Directiva de EIKEN; compromisos de pago cumplidos. • Directivos de ETB participan en jurados de EIKEN INNOVA y EIKEN TALENT. Facilitan su fabricación y emisión. • Existen reuniones periódicas generales de presentación de necesidades de contenidos y posterior <i>pitching</i> de proyectos. • Se facilitan espacios y logística de EITB al sector audiovisual.
--	-------------------------------------	---

NOTA: También en las líneas estratégicas 1 - *Servicio Público*, 2 - *liderazgo en información y actualidad*, 3 - *refuerzo de la audiencia en euskera* y 4 - *desarrollo de la convergencia* se han contraído compromisos que implican intensamente al Sector Audiovisual Vasco.

desarrollo de proyectos estratégicos

Proyecto 1. Analizar propuestas con el sector sobre **modelo de colaboración para coparticipar** también en el diseño de la oferta de contenidos.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se realizan varias convocatorias anuales a todas las productoras que se han registrado en la base de datos de ETB para presentarles la parrilla con las necesidades de franjas, formatos y contenidos.

Con las propuestas recibidas se realiza un análisis y selección para verificar si se ajustan a las necesidades y, en su caso, se da una opción de presentación en jornadas específicas de *pitching*.

Tras el análisis de propuestas corresponde al comité de programas continuar con la elaboración de los proyectos para su contratación y fabricación.

Este sistema no excluye la recepción y análisis de proyectos de equipos de creación que realizan propuestas de programas para ETB.

Proyecto 2. **Facilitar al sector audiovisual la fabricación y ventana de emisión** para proyectos susceptibles de comercializar en el mercado internacional.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se atienden las solicitudes que gestiona el cluster del audiovisual EIKEN conforme a criterios para favorecer la internacionalización de formatos producidos por productoras vascas.

Proyecto 3. **Desarrollar proyectos de colaboración con los medios de comunicación en euskera.**

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se han desarrollado acuerdos de colaboración con TOKIKON y de forma directa con operadores en euskara para intercambio

de contenidos, facilitar doblajes, cooptar a derechos audiovisuales o colaborar en la producción audiovisual.

5.7 EFICIENTES EN LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

Norantza-visión larga

Bajo un modelo de eficiencia tecnológica, con un buen servicio de soporte y mantenimiento, el equipamiento de producción audiovisual precisa renovación al menos cada quince años y cada siete años las plataformas basadas en equipamiento IT.

Los ajustes presupuestarios de los últimos ejercicios no han facilitado cubrir las sustituciones y nuevas inversiones que requieren en torno a cuatro millones de euros/año. Por tanto, en el marco del futuro Contrato Programa se precisa una dotación suficiente para una adecuación tecnológica recogida en el Plan de Reposiciones Estratégicas resolviendo el impasse de los últimos tres años.

Eso significa:

- Garantizar la presencia de los contenidos en las plataformas principales:
 - EITB Nahieran (contenidos a la carta). Oferta amplia, buena catalogación, experiencia amigable para usuarios y alta capacidad de almacenamiento.
 - HbbTV. Adecuación al nuevo estándar europeo para televisión híbrida que accede tanto a contenidos por TDT/Cable/Satélite como Internet.
 - TV Conectada (Smart TV). Adecuar los contenidos de ETB a los estándares de los fabricantes más importantes.
 - Tablets y dispositivos móviles. Adecuar y mantener los desarrollos de Apps para los sistemas operativos con penetración en el mercado: iOX (Apple) y Android (Google) y otros relevantes.
 - 2ª pantalla. Para la interactividad a través de los dispositivos móviles.
- Desarrollar una completa convergencia tecnológica de las plataformas para producción de contenidos de televisión, radio e Internet.
- En el momento de renovación del equipamiento de estudios y controles adecuarlos para la producción en HD.
- Garantizar la continuidad de informativos y emisiones del Grupo EITB en casos de contingencias de especial gravedad.
- Completar el proceso de digitalización para conservar el fondo de archivo de EITB que constituye patrimonio audiovisual del País Vasco.
- Adecuar los sistemas de gestión a los modelos referenciales de *Business Intelligence*.

- Gestionar eficientemente el consumo energético y aplicar políticas medioambientales avanzadas.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

EiTB retomará la política de Inversiones y adquiere estos compromisos:

	Objetivos 2013 a 2016	Resultados		
		2014	2015	2016
Desarrollar el plan de reposiciones estratégicas de EITB.	Recuperar el posicionamiento adecuado	La limitación presupuestaria ha obligado a priorizar las inversiones del plan de reposiciones. Las más significativas ejecutadas han sido las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Renovación Enlaces HD producciones exteriores • Intercom Miramon • Estudio 22 HD Miramon • Servidor y postproducción HD Miramon • Matriz conmutación y control ELIKA Miramon • Renovación Cabecera TDT HD simultcast • Renovación Continuidades y Branding HD ETB1 y ETB2 		
Desarrollar planes de contingencias para recuperar la actividad en casos de desastres de especial gravedad.	Desarrollado antes de fin de período	Ejecución correcta de los planes de contingencia.		
Plan de contingencia para conservación del archivo audiovisual de EITB.		Implantación del clonado del archivo audiovisual central (Bilbao) con copia de respaldo en el Centro de Miramon.		
Digitalización del archivo audiovisual de EITB.	Plan plurianual	Muy avanzada la digitalización del archivo audiovisual. Finaliza en 2017.		

<p>Diseño y desarrollo de sistemas para la convergencia de plataformas de producción, publicación de contenidos y automatización de procesos.</p>	<p>Acompasado con el proyecto de Convergencia</p>	<p>Desarrollo “Alto” en convergencia tecnológica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de la integración entre las plataformas de publicación de los tres medios Radio, TV e Internet. (Compartir contenidos) • Desarrollo de herramientas adicionales de usuario para la publicación de contenidos / convergencias TV ETB – EITB.eus y Radio E.I. – EITB.eus
<p>Adecuación de las sedes (energía y sistemas de prevención).</p>	<p>Según normativa aplicable</p>	<p>Ahorro energético:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Centralizado (en curso) • Luminarias bajo consumo <p>Renovación y adecuación a normativas Climatización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovación Clima cubierta áreas Técnicas Miramon <p>Sistemas prevención, desarrollado en todas las sedes, aunque pendiente de completar ejecuciones en el Centro de Producción de Miramon:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación Centro Miramon normativa CPI (en curso) • Renovación Emergencias • Detección extracción humos área Boulevard y garajes Bilbao

desarrollo de proyectos estratégicos

Proyecto 1. Desarrollar un plan de Inversiones basado en una dotación financiera fijada en el nuevo Contrato Programa plurianual.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: El Contrato Programa cubre el período 2016-2020 y su planificación presupuestaria establece crecimientos a partir de 2017.

En el período 2013/2016 ha dispuesto de una dotación total de 4,2 millones de euros, una cifra muy por debajo de las necesidades estimadas, de 4 millones de euros/año como establecía el Plan de Inversiones.

Se ha revisado el Plan de Inversiones adecuando las mismas a la mejor optimización de recursos y estableciendo prioridades bajo el marco presupuestario que se ha dispuesto en cada ejercicio.

5.8 COMPROMETIDOS CON LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Integritad

EiTB se gestiona con recursos públicos. Una de las principales preocupaciones en tiempo de recesión económica es determinar el destino y el mejor uso de los recursos.

La misión de EiTB está expresada en la ley de Creación de EiTB. En la coyuntura de aguda crisis económica es fundamental establecer prioridades claras y optimizar aspectos organizativos y presupuestarios para un desarrollo sostenible del grupo. Ha sido apreciación de muchas personas que han participado en el debate del Plan Estratégico que los tiempos de crisis son una oportunidad para adoptar cambios y lograr impulso.

Eso significa:

- La revisión organizativa de EiTB, en el sentido de alcanzar un modelo organizativo eficaz (que funciona bien), eficiente (con un coste ajustado) y sostenible (considerando la capacidad de financiación del sector público a medio y largo plazo).
- Acordar un nuevo Contrato Programa de carácter plurianual para desarrollar políticas de programación e inversiones. Asegurar para cada ejercicio una cantidad suficiente para la elaboración y aprovisionamiento de contenidos.
- La optimización de recursos: por una parte mediante mejora de los ingresos propios logrando que la posición relativa de EiTB esté por encima de la media del sector y, por otra parte, mediante la reducción de gastos prescindibles y la mejora de precios en la adquisición de bienes y servicios.
- Asegurar una gestión responsable: cumplir con la misión de Servicio Público, lograr equilibrio financiero de ingresos y gastos de cada ejercicio y preservar la sostenibilidad a largo plazo.
- Desarrollar el modelo de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social (sostenibilidad ambiental, planes de igualdad, plan de euskera, conciliación familiar, planes de prevención, etc.) de acuerdo a las referencias más avanzadas. También los sistemas de Calidad para los procesos de gestión y fabricación.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS 2013-2016

Indicadores establecidos en el Plan Estratégico

Los indicadores vinculados a la Sostenibilidad son asimilables a “resultados claves”, interesan particularmente al accionista de EITB (Gobierno Vasco) y al Parlamento (instancia última para el control de funcionamiento y resultados).

	Objetivos 2013 a 2016	Resultados		
		2014	2015	2016
Grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos sobre la prestación de Servicio Público. Valoración del Comité de Seguimiento del Contrato Programa.	Satisfactorio, evaluación de carácter anual	Cumplimiento, sin salvedades.		
Cumplimiento de las obligaciones de transparencia en el <i>reporting</i> a la Administración, en comparecencias y respuestas parlamentarias, en el Consejo de Administración y en la web corporativa.	Cumplimiento de la legalidad aplicable (objeto, plazos, formalidad)	Cumplimiento, sin salvedades.		
Auditorías anuales de cuentas, de gestión y de cumplimiento de la legalidad.	Seguridad y fiabilidad	En los informes de auditoría no consta circunstancia significativa o salvedad en el ámbito de gestión empresarial y resultados.		
Equilibrio financiero de Ingresos y Gastos en el consolidado del Grupo EITB.	Déficit 0	EITB ha cerrado los ejercicios sin déficit y sin deuda bancaria.		

desarrollo de proyectos estratégicos

Proyecto 1. Elaboración de un nuevo Contrato Programa de carácter plurianual con el objeto de fijar y concretar el Servicio Público, la financiación empresarial y la dimensión de la empresa.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: EITB dispone del Contrato Programa 2016-2019. Presentado al Consejo de Administración y a la Comisión de control de EITB, fue aprobado por el Gobierno Vasco. Se firmó el 24 de febrero de 2016.

(La motivación de su retraso se documenta en el *punto 1* del apartado 3. Principales factores de contexto de la Memoria)

Proyecto 2. Desarrollar el Plan Estratégico a través del seguimiento de los proyectos e indicadores en él establecidos. Correspondencia del Plan Estratégico con los planes de gestión anuales.

DESARROLLO Y VALORACIÓN: Se realizó el despliegue de proyectos estratégicos y el seguimiento periódico de su evolución. En el Consejo de Administración de 26 de mayo del 2015 se presentó su grado de desarrollo y el presente documento de Evaluación cierra el proceso en el marco de cierre de legislatura.