

# **ENTRE L'EFICÀCIA INTERNA I LA COMPETITIVITAT EN EL MERCAT: TRANSFORMACIONS RECENTS DE LA BBC**

GEORGINA BORN

Facultat de Ciències Polítiques i Socials de la Universitat de Cambridge,  
Gran Bretanya

Durant la passada dècada, la BBC va travessar una sèrie de grans canvis sense precedents, els canvis més radicals des dels seus inicis. En aquesta comunicació, descriuré aquestes alteracions i com han transformat la BBC. En la part principal, mostraré com la corporació ha estat afectada per la introducció de forces del mercat i per una gestió molt agressiva. Aquesta embranzida s'ha produït envers un model semicomercial. Indicaré els problemes clau emergents i mostraré una BBC que aplica els problemes d'una economia mixta en la cultura. Després explicaré una mica els recents canvis en les emissions de les notícies de la BBC i acabaré amb algunes observacions sobre el futur.

El meu informe es basa en un estudi independent i únic, fet durant tres anys, sobre la naturalesa dels canvis de la BBC, que partia d'un treball de camp antropològic de la corporació. Aquest és el primer estudi intern independent de la BBC en prop de trenta anys, i no em va ser gens fàcil accedir a les operacions internes d'aquest canal. Això mostra una gran paradoxa: el secretisme de la BBC, així com la seva naturalesa bastant paranoica i reticent a l'escrutini del públic, que es contradiu, d'una banda, amb la seva pretensió, com a organització de notícies, d'escutar qualsevol altra institució en nom de l'interès públic, i d'altra banda, amb el seu esforç de presentar-se, en les relacions públiques, com una organització responsable, oberta i transparent.

La qüestió central és com els successius governs britànics han intentat, per raons polítiques, ideològiques i econòmiques, imposar condicions de mercat i noves formes de gerència i control a la BBC. L'assumpció, en aquests anys, ha estat que els processos de mercat i la seva franja legal són la nova norma amb què les institucions s'han de mesurar i a la qual s'haurien de conformar. Per a la BBC, això ocorre encara en la franja d'una contínua i substancial dependència del Govern.

El Govern controla la revisió regular del cànon que proveeix de fons la BBC. Cada deu anys té el poder de renovar la Carta de privilegi reial de la

BBC i està fortament involucrat en la designació dels dirigents i reguladors interns de la BBC. D'aquesta manera, es produeixen denúncies de nomenaments polítics en el cim de la radiodifusió pública.

El director general, John Birt, és el responsable de portar a terme els principals canvis dels deu anys anteriors. Molts comentaristes diuen que aquests canvis aspiraven sobretot a aturar la privatització total amb què estava amenaçada la BBC sota el règim de la primera ministra Margaret Thatcher durant els anys vuitanta. L'amenaça de privatització, ha minvat però és discutible que les reformes de Birt hagin tingut èxit. Certament, el Govern conservador de John Major va deixar de posar-se amb la BBC a principis dels noranta i el nou Govern laborista no mostra signes de voler privatitzar-la. D'altra banda, inicialment, va semblar que els laboristes volien revisar algunes de les reformes de Birt i reduir la interferència política en l'elecció dels governadors de la BBC. Però, ara per ara, no hi ha avenços en aquestes direccions.

Com ja sabeu, va ser el Govern de Margaret Thatcher als anys vuitanta qui va instaurar la tendència ideològica i política que afavoria la privatització i una agenda neoliberal més o menys estesa a nivell mundial. Aquesta agenda es basa en la teoria que els consumidors tenen més llibertat i capacitat d'escollir en mercats relativament lliures i més competitius. També es basa en la idea que el sector privat funciona més eficientment i respon millor a les normes del mercat que un sector públic caracteritzat per la seva ineficiència, manca de resposta al mercat i que no ha de donar comptes als consumidors. La BBC i Channel 4, creat a la imatge i semblança de la BBC com a empresa de servei públic a la Gran Bretanya, són considerats globalment els models de radiodifusió de servei públic, tant des del punt de vista d'organització com en termes d'emissió. El que el thatcherisme ha fet a la BBC, per tant, és enormement significatiu. Els canvis a la BBC són interessants, finalment, perquè representen la cara cultural de forces introduïdes per mantenir altres grans institucions públiques de la Gran Bretanya que no van ser objecte d'una privatització total a causa del seu estatus com a proveïdores de béns públics essencials, com són ara el Servei Nacional de Salut i el sistema educatiu. (En tots tres cossos públics el Govern va imposar les dinàmiques del mercat en les seves operacions internes i externament va afavorir la rivalitat dels proveïdors privats. El Govern també va introduir-hi nous sistemes d'auditoria i control, així com una revolució en la manera de gestionar i contractar personal per portar a terme aquests canvis.)

En un context més ampli, doncs, els canvis de la BBC es produeixen en un procés de liberalització i una suposada desregulació de la indústria audiovisual britànica. Però parlar de desregulació és massa simple: la regulació de continguts es manté relativament forta a la Gran Bretanya,



mentre que la regulació de la competència és feble, com es veu de manera òbvia en les facilitats donades a les operacions de pillatge que Rupert Murdoch ha fet en els mitjans de comunicació, aparentment amb el suport del Govern laborista. És el tribunal de la competència de la Unió Europea qui es manté com la principal font d'oposició a les maniobres de Murdoch a la Gran Bretanya. Per què els laboristes són tan complaents amb Murdoch? Probablement per dues raons: una, política; l'altra, econòmica. Primer, hi ha la creença que els seus periòdics (el diari tabloide *Sun* en particular) controlen l'opinió política popular i els laboristes semblen massa insegurs per arriscar l'alienació d'aquesta font de suport polític. Segon, el Govern sembla incapaç d'arriscar la inversió pública en la nova generació de tecnologies que vénen amb la digitalització i la convergència entre televisió, ordinadors i telecomunicacions. En canvi, sembla que vol multinacionals comercials com la News International de Murdoch perquè siguin aquestes les que suportin els riscos. La BBC, que és incapaç per si mateixa de demanar capital per invertir, està forçada a associar-se amb gegants comercials per entrar en les noves tecnologies i els nous mercats.

Finalment, a manera d'introducció, hauríem de notar la naturalesa canviant de les indústries mediàtiques com el major factor que condiciona els canvis a la BBC. Hi ha dos nivells. Primer, la globalització: tot i que aquesta apareix a vegades com una forma de fet diví, no es tracta, per descomptat, de res d'això. Es refereix a les dinàmiques comercials desencadenades en l'era de la liberalització política que ha esdevingut tan dominant. En aquest context, la BBC i els altres mitjans de comunicació comercials britànics han vist que el repte d'arribar a ser operadors globals no pot ser ignorat. L'actitud del Govern ha estat la de permetre l'increment de les fusions i la concentració entre companyies britàniques tant com els permetés competir internacionalment (per exemple, les fusions a ITV sota Granada, Scottish Media Group, United). La globalització esdevé una dinàmica autosuficient que es menja els jugadors més petits. Però, com alguns comentaristes apunten, encara no està provat que els grans conglomerats de mitjans siguin els guanyadors en la competició global.

Un segon canvi d'escenari és nacional. El sector ITV sempre ha estat regulat pels principis del servei públic, seguint el model de la BBC. Però la Llei de radiodifusió de Thatcher el 1990 va començar a fer canviar això: va ocasionar canvis perjudicials i va concedir les llicències de la ITV essencialment al millor postor en un sistema de subhasta. Aquest desenvolupament ha resultat extremadament incoherent: com era de preveure, ha portat un increment del mercantilisme en el sector de la ITV i, com a conseqüència de la imitació competitiva, en el principal canal de la BBC, la BBC1. Més grotesc és el fet que, tenint concedides aquestes franquícies sobre les bases d'un finançament competitiu, només fa una setmana

el regulador de la ITV va permetre enormes reduccions en els pagaments de la franquícia per a aquestes empreses de la ITV. La justificació és obscura. Cada cop més, s'ha revelat que els canvis iniciats per la senyora Thatcher estaven basats simplement en l'elevació ideològica dels valors mercantils, fins al punt de permetre un comportament contradictori i fer marxa enrere quan els imperatius financers comencen a fer mal.

En conjunt, per tant, la BBC viu en una ecologia complexa en la qual —i això ha de ser remarcat— un discurs polític pro mercat ha estat predominant en la darrera dècada, i no només entre la dreta neoliberal. Mentre, la defensa dels principis d'una radiodifusió pública i les seves bases fonamentals —a la Gran Bretanya, el *cànon*—, cal dir que no ha estat ben feta; de fet, ha estat absent o inactiva en la lluita contra aquestes dinàmiques. Per mi, com a observadora, no està clar per què no hi ha hagut una defensa rigorosa; excepte en el cas que la font òbvia de tal defensa —la direcció de la BBC i Channel 4— hagi esdevingut ella mateixa proselitista de la sobirania del consumidor i els beneficis de la competència comercial.

## Comentaristes

És en aquest context que un nombre de comentaristes han divulgat informes alarmistes que diuen que ens trobem davant la fi del servei de radiodifusió pública com el coneixem. Michael Tracey declara de manera convincent que «sembla que actualment només hi hagi una llei: si no hi ha mercat, no es té valor» (1998: 279). Continua dient que tots els elements de la frase *radiodifusió pública nacional* —els conceptes de «radiodifusió», «públic» i «nacional»— es posen ara en dubte (p. 285). Per Jay Blumler (1992), la televisió pública és la que recobra «els valors socials vulnerables» que representen l'interès públic a la televisió, i aquests valors han sofert una envestida furiosa des del mercantilisme en la radiodifusió. En resposta, Mark Raboy (1998) diu, referint-se a les Nacions Unides i a la UNESCO, que la televisió comercial global requereix almenys que una regulació internacional per fomentar una «esfera pública global» en la radiodifusió, que contraresti els mitjans privats amb canals de servei públic funcionant d'acord amb els principis democràtics. Pel filòsof socialista John Keane (1991: 152), en canvi, l'única base de futur per a un sistema audiovisual democràtic és una societat postcapitalista. En la seva opinió, les imperfeccions de la radiodifusió pública existent han de ser reemplaçades per un nou model en una societat civil revigoritzada, que busca estimular la dissidència i la diversitat més que el consens i la universalitat. Aquests escriptors ofereixen crítiques i escenaris interessants, però són massa apocalíptics i reduccionistes. Des de la BBC podem veure que la batalla encara no està perduda, i també podem veure que



pensar en el futur de la radiodifusió pública requereix adreçar problemes complexos, com veure-ho.

Ara voldria esbossar nou canvis estructurals ocorreguts a la BBC en els darrers anys, i donaré una petita referència de cadascun.

1) El primer canvi és la creació d'un mercat exterior de proveïdors. Amb l'inici de Channel 4, el 1982, va sorgir un sector de producció de televisió independent. El 1990, amb la Llei de radiodifusió es va imposar una quota, per la qual cosa tots els radiodifusors britànics havien de comprar el 25 % de la seva programació a aquestes companyies de producció independent. Amb l'aparició de la televisió per cable i per satèl·lit, l'ambició del Govern va ser crear una major competitivitat en la producció i en la radiodifusió, per impulsar un estalvi eficient i forçar ambdós sectors a ser més sensibles als mercats i als consumidors. Tot això es va justificar amb la noció que hi hauria més diversitat i oportunitat d'elecció per als consumidors si hi havia una major diversitat de canals i de proveïdors.

La teoria és que aquesta competència en el mercat fa més barates les produccions independents que les que es produeixen dins dels departaments de producció de la BBC. De fet, això genera un cicle d'efectes que han minat la viabilitat de la base de producció de la BBC i pot suposar també un increment dels costos. El sector independent s'ha assentat en unes poques i poderoses companyies que poden dictar terminis a la BBC i els productes de les quals arriben a uns preus molt inflats; la majoria de les companyies més febles persegueixen encàrrecs amb terminis quasi inviàbles, i això ha estat la causa d'una recent onada de fusions. El sector independent està vivint un procés implacable de concentració. Mentre s'estenen els encàrrecs a productores independents, la direcció denigra la producció pròpia; els independents apareixen com la font d'innovació. La quota del 25 % és sobrepasada en una sèrie d'àrees, i això debilita la base de la producció pròpia de la BBC. La BBC tracta de conquerir els productors estrella independents oferint-los càrrecs directius a l'empresa, i algunes vegades fins i tot tanquen els ulls davant de conflictes d'interès. La necessitat de fiscalitzar o vigilar la qualitat del producte proporcionat pels proveïdors independents ha creat la necessitat d'una nova i costosa burocràcia a la BBC per assegurar-se que es respectin els principis d'aquesta i per protegir la marca BBC, un substanciós nou cost per a la corporació. Malgrat això, els executius de la BBC es queixen de la manca de control sobre algunes de les companyies independents més grans, les quals es dediquen cínicament a mostrar-se condescendents. Així, la capacitat de la BBC per assegurar la qualitat dels programes pot ser indeterminada. Dos exemples recents: 1) El drama recent *Rhodes*, el serial més car que s'ha fet mai, amb un pressupost de deu milions de lliures esterlines, que ha estat produït per la independent Zenith i que no ha tin-

gut ni gaire bona crítica ni un èxit relatiu, és un exemple espectacular d'aquest problema. 2) Un problema estès més enllà de la BBC: *The Connection*, de Carlton, una ambigua cultura de compliment de les normes, aquí referida a les regles del documental.

2) El segon canvi és la creació d'un mercat intern des del 1993, sota la política de Birt del «productor electe». Totes les transaccions internes, que havien estat prèviament desvaloritzades i realitzades a través d'assignació de recursos, van esdevenir capitalitzades. A partir d'aquest moment, tot havia de ser taxat i carregat a un centre de costos. Als productors, suposadament se'ls donava l'elecció de comprar serveis externs a la BBC, i, així, es creava una competitivitat comercial entre els seus serveis i els proveïdors externs que, teòricament, havia d'augmentar l'eficiència i abaratir costos.

De fet, això ha donat com a resultat una pseudointroducció del mercantilisme a la BBC, una sèrie de transaccions virtuals amb tarifes aproximades. Gran part del personal de la BBC reconeix que aquestes transformacions han estat beneficioses, ja que han fet que els departaments siguin conscients dels costos. D'altra banda, els productors no han tingut tot el control sobre els pressupostos i han hagut de suportar les enormes despeses corporatives, despeses que no se'ls permetia qüestionar. Els serveis essencials han estat desmantellats, incloent-hi els serveis centralitzats. Per exemple, les biblioteques de la BBC han estat sempre un recurs essencial central. Ara, el preu per demanar prestat un CD o un vídeo és tan alt que sovint és més barat comprar-los nous; casualment, a tota la BBC, els productors es creen les seves pròpies col·leccions en lloc d'utilitzar les biblioteques ja existents. (El cost del manteniment d'un arxiu en línia d'una emissió antiga de ràdio es va considerar recentment excessiva, així que el servei era intermitent; d'aquesta manera, la BBC Ràdio es queda sense una base de dades per a la seva memòria col·lectiva. Quan vaig preguntar a una productora documentalista amb experiència si hi havia algun tema particular que hagués estat cobert en un documental en els darrers temps, em va contestar que l'única manera de saber-ho era demanant-ho a un productor més vell, que s'acabava de retirar i de qui no es podia disposar.)

3) El tercer canvi, que té a veure tant amb els mercats externs com els interns, és l'augment del treball temporal en el sector. Això ha estat causat pel creixement del sector independent, amb companyies que típicament contracten personal temporal per a cada projecte; i també per la política de la BBC de desprendre's del personal permanent per estalviar despeses i per mantenir un personal creatiu insegur i, conseqüentment, més productiu. Finalment, així pot reaccionar més fàcilment al volàtil mercat dels talents.



Hi ha una part positiva en aquestes transformacions. Inicialment, l'aparició del sector independent i els nous canals semblava que també havia fomentat nous grups socials en la indústria. Hi va haver una aflluència de dones i de minories ètniques, culturals i sexuals que abans tenien molt poca representació a la televisió britànica. L'efecte va ser la diversificació de la població social de la indústria, incloent-hi la BBC. Més recentment, els signes indiquen que això ha tocat sostre; en el pitjor dels casos, la indústria proporciona tal inseguretat i una feina tan mal pagada que les enquestes mostren que ara entren a treballar en la indústria audiovisual sobretot exponents de la classe mitjana, que compten amb el suport econòmic de la família en els seus primers anys com a treballadors. El col·lapse de les estructures de formació, les retallades a la BBC i la fragmentació cada cop més extensa de la indústria han estat reflectits per la caiguda de la inversió en reciclatge, que abans proporcionaven les grans institucions com la BBC. La indústria s'ha adonat només recentment d'aquests perills i de la manca actual d'inversió per estendre els coneixements bàsics.

4) El quart canvi és l'augment de la dependència de fonts externes de finançament de les àrees que produeixen programes d'alt cost mitjançant coproduccions comercials, acords de cofinançament, vendes per drets, marxandatge (*merchandising*), etc. Sobretot, això es fa en cooperació amb els canals americans de qualitat (WGBH/PBS, A & E o Discovery). Certes àrees de la programació —com els costosos drames, amb pressupostos d'un milió de lliures esterlines per hora— simplement no serien possibles sense cofinançament ara. La qüestió és si això força canvis en els valors editorials i porta a una situació de reducció de l'autonomia en què els programes innovadors i arriscats són els que tenen menys possibilitats de fer-se. També és probable que hi hagi un declivi dels programes d'alt cost destinat a l'audiència nacional i un augment dels gèneres que es creu que poden atraure el públic americà o el de diversos països europeus. (El concepte de «*Euro-pudding*» mostra com és de difícil que aquestes coproduccions surtin bé.) Òbviament, l'amenaça és major per a aquells tipus de productes innovadors i inusuals, destinats a audiències minoritàries, que només són en els canals de servei públic.

5) El cinquè canvi és la nova importància donada als estudis d'audiència o de mercat com ajuts als processos creatius i editorials, per encarregar programes i per emetre'ls. Les àrees més populars de la programació són ara subjectes als estudis d'audiència fets per empreses externes. De fet, aquesta és la base del nou concepte que té la BBC del seu paper de servei públic, que està centrat en un discurs populista del «coneixement del que el públic vol» per així servir-lo millor. Això, en canvi, és utilitzat dins la BBC per criticar l'anterior cultura d'elit basada en l'au-

tonomia dels productors, que estava allunyada dels consumidors ordinaris i que ha estat forçada a tenir en compte els gustos de l'audiència. Així, l'estudi de l'audiència és utilitzat com una disciplina per desenvolupar entre els productors i els editors una cultura suposadament més propera al que l'audiència vol.

Això també va lligat al fet que ara es tenen molt més en compte les dades d'audiència. L'èxit de la BBC1, el principal canal i el més popular, es mesura ara segons si té més o menys audiència que el seu rival comercial, ITV. Fins fa poc, aquestes forces eren menys presents a la BBC. Les preguntes són: es va inevitablement cada cop més cap a una pura imitació del rival comercial? (Alguns dirien que ja no hi ha diferència.) Quant de temps sobreviuran els elements únics de la programació de la BBC —un gran compromís amb l'actualitat i els documentals en el *prime time*; gèneres d'audiència reduïda i un alt cost; l'espai ocasional per a l'art dramàtic innovador— quant de temps sobreviuran si la prioritat decisiva és l'audiència? Hi ha també una qüestió més bàsica, fins i tot deontològica, sobre la manera en què el culte per l'audiència porta a una obsessió entre cadenes rivals per les minúcies de la programació diària, setmanal i mensual; i com aquesta preocupació amb la microtemporalitat de la televisió pot portar a una política de *ping-pong* que pren el lloc a altres maneres de fer més lliures i innovadores, a altres usos de la televisió que no tenen res a veure amb el que els altres estan fent.

6) El sisè canvi és un altre efecte d'aquesta manera de fer, basada en els estudis de mercat i centrada en l'audiència, és la centralització de les comandes de programes. En els darrers anys, aquestes comandes i la mateixa producció han perdut el seu lloc central en benefici de la planificació de la programació, que ara es basa en l'anàlisi dels productes audiovisuals. La intenció és augmentar els espectadors de cada gènere i en cada punt de la graella. Ara, els controladors dels dos canals de la BBC, la BBC1 i la BBC2, trien quins són els programes que encarregaran, segons el que produeixen els departaments de producció rivals de la BBC i els productors independents. Tot això ha donat lloc al que veiem com una excessiva centralització, acompanyada per una menor autonomia i, discutiblement, per una sobreproducció malaguanyada d'idees (en desenvolupament) que tenen poques possibilitats de convertir-se en programes. Abans, els caps dels departaments de producció i alguns dels treballadors més antics i creatius podien encomanar programes i programar per ells mateixos; en canvi, ara, els controladors decideixen totalment sobre la programació en els seus canals. El controlador ha esdevingut l'autor.

7) El setè canvi és l'aparició d'una nova cultura directiva basada en la verificació dels comptes i la demanda de responsabilitats, que es manifesta en processos d'auditories contínues i cícliques en tots els nivells de



la BBC. Per exemple, l'Annual Performance Review implica que cada secció de cada departament de la BBC hagi de reunir-se anualment en llargues sessions per produir un extens informe de les seves activitats. La direcció de cada departament, aleshores, s'encarrega de reunir els representants de les seccions per aprofundir en la discussió i integrar els diversos informes en un gran informe de tot el departament. Per al Grup de Drama de la BBC això representa uns quants centenars de pàgines. L'informe del departament s'integra aleshores amb les informacions dels altres departaments en un informe sobre tot el sector. Finalment, aquests resums d'informes realitzats fins al nivell més alt són enviats des de la burocràcia al director general, que s'entrevistarà durant vint minuts amb el màxim directiu de cada sector per discutir el contingut de l'informe corresponent. Hi ha un intercanvi d'opinions i fins l'any següent. El procés sencer porta des del gener fins al maig, i en cada esglaió del procés es descarta molta feina.

Malgrat que l'auditoria té el més alt propòsit d'augmentar la responsabilitat, l'eficiència i la reflexió de la corporació, els directius de tots els nivells de la BBC (i de fora d'aquesta) hi estan en contra i la critiquen implacablement. En primer lloc, suposa una gran quantitat de recursos; irònicament, el que es presenta com un ajut per a un estalvi eficaç es converteix en un alt cost en personal, infraestructura i temps. Fins i tot alguns alts executius opinen que l'auditoria esdevé improductiva, ja que els treu temps per produir. Es viu com una improductiva producció de documentació massiva. En segon lloc, crea una cultura del cinisme; individus i departaments es dediquen a un espectacle de «pseudoautoreflexió», la forma i el llenguatge de la qual és imposat i els resultats es consideren allunyats de la realitat. Quan exercicis tan costosos en reflexió i legitimitació són experimentats tan cínicament per una organització, de ben segur que alguna cosa no funciona.

Per descomptat, la invasió d'auditories a la BBC és part d'una onada més àmplia de dirigisme tecnocràtic que s'ha estès tant en els sectors públics com en els privats en la majoria dels països desenvolupats. En el sector privat, l'auditoria pot tenir unes bases de racionalitat econòmica. Però a la Gran Bretanya, l'obsessió per la verificació dels comptes i la petició de responsabilitats van ser portats per l'hostilitat del thatcherisme contra les institucions públiques i l'autonomia del seus grups professionals. L'auditoria es va convertir en una nova forma de legitimitació i disciplina pública imposada sobre aquests cossos públics. En el cas de la BBC, aquesta dinàmica provenia de l'antipatia que li tenia el Govern de Thatcher, com es va mostrar en moltes acusacions de partidisme polític en temps de crisi. Hem de dir, aleshores, que John Birt (i els seus assessors de gestió) han mostrat un mestratge suprem en l'orquestració d'a-

quests processos a la BBC; i podria ser molt bé que fent això, hagin salvat la BBC d'una mort prematura.

8) El vuitè canvi és, sobretot, que la BBC ha vist néixer una nova cultura d'empresa comercial. Això implica que hi hagi competència interna a la BBC. Per exemple, diferents departaments de producció competeixen per adjudicacions similars, o els centres de producció regional de la BBC competeixen amb la BBC de Londres. Però en un nivell més general, el de la indústria de l'audiovisual, també trobem la BBC competint per nous canals o pel marxandatge. Mostres d'això són la decisió controvertida de competir amb la CNN amb un canal de vint-i-quatre hores de notícies, BBC24, així com la decisió de competir en el futur escenari multicanal creant nous canals de pagament digitals, per satèl·lit i per cable a banda. Aquestes empreses depenen de socis amb un consorci comercial més ampli (per exemple, Flextech / TCI, l'associació amb Discovery, el consorci BDB per DTT).

Però l'opinió informada entre els analistes de la indústria està dividida pel que fa a aquesta competitivitat agressiva i les estratègies comercials. Alguns argumenten que són l'única oportunitat que té la BBC per sobreviure: si no pren aquest camí i s'expandeix serà marginada, perdrà la seva legitimitat i el finançament. Altres creuen el contrari i qüestionen la racionalitat dels enormes esforços i inversions fets en aquests nous serveis, a expenses dels serveis fonamentals ja existents (els canals nacionals). Diuen que només hi ha un petit mercat per a notícies les vint-i-quatre hores del dia (com sembla que és el cas de la CNN a Anglaterra), que el cable i el satèl·lit no han funcionat a la Gran Bretanya; que aquests processos prenen diners dels serveis fonamentals; que com que els pressupostos són ajustats per l'expansió, hi ha menys diners per a produccions originals. Parlen de la impossibilitat de competir amb Murdoch; del temor d'entrar en un retrocés sense fi en el qual la redifusió del material d'arxiu esdevingui el principal recurs per a la programació. Diuen que el que venen els canals per cable o satèl·lit són les pel·lícules i els esports, i poca cosa més, i que aquestes no són les àrees que la BBC hauria de prioritzar. Des d'aquest punt de vista, l'estratègia de la BBC sembla dirigida per la fal·lera d'emular els grans imperis multimèdia, d'afegir-se al seu joc, cosa que porta molts riscos i és qüestionable. S'ha de ser diferent de les privades o se les ha d'imitar per sobreviure? L'horrible ironia és que ambdós camins comporten riscos seriosos de perdre la legitimitat de la BBC i també el seu finançament públic.

Tenint en compte el creixent comercialisme que es viu a tota la BBC —una mena de capitalisme libidinós— que coexisteix amb les característiques pròpies d'un servei públic, la BBC és ara una economia mixta. Però els problemes estructurals d'una economia mixta en una radiodifusió



pública són considerables i difícils de resoldre. Una aspiració ostensible de l'estratègia comercial és aconseguir un finançament independent per poder fer cara a futures reduccions dels diners que s'aconsegueixen amb el cànon. Però si la BBC té massa èxit comercialment, això minarà la defensa del seu finançament públic. Com a resultat, es produeixen situacions curioses: purament per motius polítics, sembla, la direcció de la BBC ha anunciat que posarà un límit als ingressos comercials.

Esbossaré dos problemes més. Un afecta la necessitat de dividir els ingressos comercials i els drets de programació entre les diferents parts de la BBC. El juny de 1996, la BBC de sobte va ser reestructurada radicalment i segregada. Es va dividir en una sèrie de direccions independents: BBC Production (producció), BBC Broadcast (radiodifusió), BBC News (notícies) i BBC Worldwide (internacional) —la part comercial. L'aspiració era fer transaccions entre cada secció d'una manera transparent per reduir els conflictes d'interessos i els negocis bruts. Ara els departaments de la BBC Production suposadament competeixen en termes iguals amb els productors independents per vendre programes a la BBC Broadcast. La BBC Worldwide exporta programes i els ven comercialment a països de tot el món.

Mentre la nova estructura prometia transparència, es va produir un conflicte clau pels ingressos comercials de la venda de drets. Aquests haurien d'anar a parar a producció o a radiodifusió? Poden posseir i vendre els drets dels programes els departaments de producció, com es fa als Estats Units i és una gran font d'ingressos per als productors? Des que la BBC Broadcast rep una bona part del cànon i la BBC Production es troba en la incòmoda posició de competir per vendre a un monopoli, aquesta darrera ha demanat el control de les vendes dels drets. Però això li ha estat denegat, i ha causat malestar. En lloc d'això, s'ha instaurat un complex sistema d'arbitri intern per negociar la venda dels drets entre tres parts —BBC Production, BBC Broadcast i BBC Worldwide. Com que la venda de drets serà fonamental per a l'economia d'una televisió en l'escenari multicanal del futur, el tema continua sent una font de conflictes interns. Aquesta història indica que no hi ha una divisió senzilla de la possible identitat de la BBC; la segregació no és una solució tan racional com els seus defensors creuen.

En la meva opinió, no hi ha un límit clar i net entre el servei públic i les operacions comercials de la BBC. Sempre hi haurà temes que s'escaparan a les fronteres. La qüestió, però, és: això és important? Quines són les objeccions a una manca total de transparència comercial en un servei de radiodifusió públic nacional també dedicat a una activitat comercial limitada? Com que no hi ha accionistes privats de corporacions públiques, sinó que aquest benefici es reinverteix en els serveis propis i s'aspira a

contribuir al benefici cultural del públic, jo no en veig cap, d'objecció. Em sembla que aquestes objeccions sorgeixen, per exemple a la Unió Europea, d'un compromís ideològic amb un comerç equitatiu com a principi transcendental, aparellat amb una aversió ideològica envers la condició privilegiada d'allò que és «públic» en un servei públic de radiodifusió.

Una altra conseqüència major i més seriosa de l'economia mixta de la BBC és la qüestió de la cultura de producció mixta. Hauríem de preguntar-nos: pot sostenir-se realment una economia mixta en la producció o els canvis que he descrit significaran una tendència inevitable cap a valors comercials i cap a l'erosió de la BBC com l'hem coneguda? La pretensió actual és que el mateix departament de producció pot abastar la franja entre una audiència minoritària, programes *high-end*, i una programació extremadament populista —com ara serials televisius o documentals populars melodramàtics. Però les mentalitats per als dos pols de programació són bastant diferents. La qüestió clau és si aquesta franja tan àmplia es pot mantenir sense erosionar les diferències evitant la tendència a trobar-se en el mig. Certament, les meves conclusions preliminars suggereixen no només un increment en la imitació de la competència entre els canals de la BBC i els seus competidors (ITV i Channel 4), sinó també un augment de l'estandardització, dins dels gèneres de programes —en documentals populars i dramàtics—, fins i tot en gèneres altament culturals com les simples obres dramàtiques de televisió.

9) Voldria acabar aquests canvis generals destacant un exemple instructiu: com una política interna de la BBC ha donat resultats enormement productius i positius en la programació, i en l'estructura organitzativa i laboral de la BBC. Seguint un informe sobre les operacions de la BBC regional (l'informe Hatch), a mitjans dels noranta, una política anomenada «proporcionalitat regional» va introduir una quota de producció regional en els canals principals de la BBC. Essencialment, el 33 % de tot el material emès per la cadena havia de provenir, des d'aleshores, dels equips de producció regionals: BBC Escòcia, BBC Gal·les, BBC Irlanda del Nord, BBC Manchester, BBC Birmingham, etc. Aviat, tant els equips regionals petits com els grans van començar a dedicar-se a noves àrees de producció; la BBC d'Irlanda del Nord, que només havia produït notícies anteriorment, va crear un departament de gènere dramàtic de gran èxit. La BBC Escòcia, de manera similar, va créixer dins de la cadena. Pel que fa a l'emissió, la quota va portar una nova diversitat de to i una major representació de les cultures regionals en la programació, des del drama fins als afers d'actualitat, passant per la comèdia. En termes d'indústria, aquesta política combinada amb la quota de producció independent, va portar a un creixement desigual dels sectors independents regionals i va corregir el pes que tenia la indústria de Londres. Aquestes transforma-



cions són insegures; el més preocupant és que als alts executius no els agrada parlar de la quota en públic i diuen que és una mesura temporal. En la meua opinió, el que és sorprenent és fins a quin punt el que sembla una política interna modesta pot arribar a donar un resultat tan positiu, resultats que són massa poc coneguts en la indústria.

## Notícies i periodisme

Com que estic parlant aquí per a periodistes, crec que els hauria d'explicar una mica els canvis en les notícies i en les tasques periodístiques de la BBC. BBC News ha estat subjecta a les seves pròpies formes de racionalització de la gestió, sempre en nom de l'eficiència i la verificació de comptes. Les notícies i els afers d'actualitat han tingut un interès particular per a Birt perquè prové del camp dels informatius. Va ascendir en els anys setanta i vuitanta com a arquitecte, amb Peter Jay, amb una innovadora aproximació a les notícies que accentuava la necessitat d'aprofundir, analitzar i contextualitzar més les informacions, així com la necessitat de pensar un argument abans de filmar la notícia i de fer les entrevistes. Aquesta manera de fer va esdevenir una norma en els serveis informatius de la BBC després que Birt n'assumís la direcció el 1987. Hi ha dos aspectes de la transformació recent de la BBC News que voldria comentar. Curiosament, ambdós van en contra de la proposta original de Birt.

El primer aspecte té un abast més ampli i és a llarg termini: se centra en diverses formes radicals de racionalització que han estat introduïdes per raons d'economia i control. Primer, una centralització gran del procés de recollida de notícies i del control editorial. Si en el passat, la recollida de notícies i la direcció dels corresponents i reporters estava dividida entre els principals programes de notícies, des del 1991 s'ha concentrat en un departament central de recollida de notícies del qual depenen la majoria dels reporters. Aquests han de repartir les seves informacions entre els principals programes informatius i, ara, entre altres canals. En els darrers tres anys, això s'ha vist intensificat. Els serveis informatius i tota la seva producció han esdevingut *bimèdia*: això és, la tasca informativa de ràdio i televisió es fa alhora i es coordina més conjuntament que mai, utilitzant els mateixos recursos, supervisats per la mateixa direcció bimèdia. Aquest funcionament afecta també el Servei Mundial de Notícies de la BBC, que fins ara tenia una independència absoluta en les operacions de recollida de notícies, basada en l'ús de molts més corresponents locals que la BBC nacional. Fa dos anys, durant la reestructuració, la independència del Servei Mundial de Notícies es va acabar quan va ser assignat al Newsgathering Department (el departament central de notícies). Aquest canvi va ser

devastador per a la identitat del Servei Mundial de Notícies, personificada sempre en la seva autonomia i el seu desinteressat i ben informat abast global; va començar una campanya en contra del canvi que finalment va ser sufocada.

Durant aquests canvis, va sorgir un altre gran conflicte sobre la independència dels editors de programes, quan els directius van amenaçar de portar els anomenats «supereditors», que havien de treballar per a ràdio i televisió, controlar els pressupostos de certs programes, buscar notícies per incloure en diversos programes, i que, en conseqüència, havien de posar en perill l'autonomia editorial. Després d'una revolta entre els diversos responsables dels serveis informatius, el pla dels «supereditors» es va moderar. Si més no, hi ha un fort sentiment entre els editors de notícies i el personal de la redacció que el departament d'informatius ara simplement posa a punt per emetre el que li transmet el Newsgathering Department centralitzat, que l'autonomia editorial és una cosa del passat i que els canvis han portat una homogeneïtat inacceptable dels productes informatius. Aquesta és una causa d'intensa desmoralització entre els periodistes de la BBC.

Un segon aspecte de la racionalització ha estat anomenada «estalvis eficients»: són les retallades any rere any en els pressupostos de programes i de personal, en conjunció amb els canvis mencionats i la introducció de noves tecnologies. Les retallades de pressupostos (per exemple, l'any passat, es va establir una retallada del 20 % del pressupost en cinc anys) s'experimenten de dues maneres. Ambdues maneres semblen una mena de disciplina de gestió despietada: es dona per fet que sempre es poden estalviar diners de la producció de notícies. Però també està clar que les retallades han contribuït a finançar nous serveis: els dos canals de notícies continuades (Radio 5 Live, BBC News 24), i altres empreses noves relacionades amb la informació, com la BBC On-Line (el nou servei d'Internet). Tenint en compte el refús governamental a finançar substancialment els nous serveis, l'opinió dels directius de la BBC ha estat que els diners s'han d'aconseguir a base d'estalvis interns. Es comprèn que el personal de la BBC News, els sindicats i les associacions de consumidors hagin qüestionat la solució de fer severes retallades en els serveis nacionals existents per tirar endavant empreses no provades, quan el risc és que el que s'ofereix és justament més del mateix —la mateixa informació tornada a empaquetar, presentada per un presentador de moda, amb una reducció del periodisme independent i d'investigació, que es costós. Per il·lustrar aquesta explicació diré que vaig veure la reacció de l'equip que feia el principal programa d'anàlisi i de notícies de la ràdio nacional al vespre (*The World Tonight*) quan el director els va informar l'any passat que haurien de retallar encara més personal. La resposta indignada va ser que



s'havia abusat del programa, probablement perquè es tractava «només» de ràdio i que ja estaven treballant sota mínims (al voltant de dotze persones feien torns per produir el programa). La història il·lustra com, en la nova cultura centralitzada i bimèdia, és la ràdio la que s'emporta la pitjor part, els seus pressupostos i el seu estatus independent són minats pel domini de la televisió.

El segon aspecte dels canvis a les notícies que voldria mencionar és l'aparició dels estudis d'audiència basats en un nou discurs de petició de comptes. Durant els dos darrers anys, la BBC News va sofrir un procés massiu d'autoauditoria anomenada *Programme Strategy Review* (revisió de l'estratègia de programes). Una gran quantitat de diners i de temps dels responsables de la gestió i de les notícies van anar a parar a l'estudi de mercat més gran que s'havia fet mai a la BBC News amb l'ambició d'esbrinar «el que l'audiència pensa de nosaltres». Es van organitzar panells, una gran enquesta i més estudis de contingut. L'estudi, suposadament, s'emmarcava en un procés de reflexió que feien un grup de destacats periodistes sobre com s'hauria de moure la BBC News en el futur. En resum, tenint en compte l'ampli debat sobre les retallades a les notícies, potser no és sorprenent que el resultat sigui un document que afirma que l'audiència britànica vol continuar gaudint de la mateixa seriositat i els alts propòsits que la BBC News sempre ha intentat oferir. Les principals concessions al canvi són unes poques alteracions de la programació, i la troballa que la investigació de mercats suggereix que cal un to menys didàctic i menys elitista a les notícies —per explicar-ho sense condescendència. Un es pregunta fins a quin punt era necessària aquesta àmplia recerca per arribar a aquesta conclusió; si és possible simplement canviar el to sense el contingut; i si hi hauria d'haver, com se sobreentén, un to unificat per a l'emissió de programes informatius en lloc d'una concepció de tons i veus diversos en les diferents parts de l'emissió. El que és sorprenent sobre els resultats de la *News Strategy Review* és que bàsicament legitima el que ja es feia, i fent-ho així, s'evita que una opinió pública informada pugui considerar els canvis estructurals gegantins que he esmentat. El que veiem és un exercici de pseudollurament de comptes que impedeix de veure altres realitats més profundes. Aquí, com Habermas o Bourdieu podrien apuntar, hi ha la diferència clau entre el que diuen les enquestes d'opinió, i el que pensa un públic actiu i informat, lligat al model d'Habermas de l'esfera pública.

Acabaré amb aquesta qüestió, que probablement porti una mica de llum sobre la desil·lusió de molts periodistes de la BBC: els periodistes, poden intentar treballar amb veracitat, amb responsabilitat i amb la mirada posada en la complexitat de les realitats polítiques i socials, quan treballen en una organització la direcció de la qual ha esdevingut tan hàbil

per manipular els processos pseudodemocràtics, per crear il·lusions de responsabilitat? He intentat suggerir avui que els perillosos camins ideològicament dirigits han estat presos per la direcció d'un dels nostres valors públics més preats, camins que amenacen la integritat de la ràdio i la televisió públiques en minar la integritat de la institució. Cal que el públic i els governs siguin conscients d'aquests perills i que es posi en marxa una reforma; però això requereix un govern que vulgui revisar alguns dels seus propis conceptes sagrats, tenint en compte la realitat dels mercats, la intervenció de comptes i la petició de responsabilitats.

### Referències bibliogràfiques

- BLUMLER, J. (1992). *Television and the Public Interest*. Londres: Sage.
- BLUMLER, J.; GUREVITCH, M. (1995). *The Crisis of Public Communication*. Londres: Routledge.
- BOURDIEU, P. (1979). «Public opinion does not exist». A: MATTELART, A.; SIEGELAUB, S. [ed.]. *Communication and Class Struggle*. Vol. 1. Nova York: International General.
- CORNER, J. (1995). *Television Form and Public Address*. Londres: Arnold.
- DAHLGEN, P. (1995). *Television and the Public Sphere*. Londres: Sage.
- HABERMAS, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. Cambridge, MA: MIT Press.
- KEANE, J. (1991). *The Media and Democracy*. Oxford: Blackwell.
- RABOY, M. (1996). *Public Broadcasting for the 21 st Century*. Luton: University of Luton Press / John Libbey.
- RABOY, M. (1998). «Public broadcasting and the global framework of media democratization». *The International Journal for Communication Studies*. Vol. 60, núm. 2.
- TRACEY, M. (1998). *The Decline and Fall of Public Broadcasting*. Oxford: Oxford University Press.