

Proiect managerial de dezvoltare al IP Compania “Teleradio Moldova” pentru anii 2019-2026

Elaborarea acestui proiect managerial are la bază principiile și valorile radiodifuzorului public, experiența anterioară a radiodifuzorului național și bunele practici ale radiodifuzorilor publici europeni.

Reieșind din sarcina de a elabora un proiect pentru următorii 7 (șapte) ani, este important de menționat că din punct de vedere temporal, termenul nu este atât de îndelungat, dar pentru industria mediatică, care se schimbă cu pași mari și rapizi, datorită progresului tehnologic și a Internetului, fiecare an poate fi decisiv pentru dezvoltarea media. Este oportun și suficient să analizăm rata de utilizare a Internetului în anul 2011 - 52% și anul 2019 - 80%, menționând și rata de penetrare a serviciilor de acces la Internet mobil în bandă - 84% în anul 2019.

În ceea ce privește presa scrisă, la începutul anului 2019, doar 10% dintre moldoveni citesc cu regularitate reviste autohtone, iar 2/3 din persoanele din Republica Moldova nu citesc ziare tipărite deloc (conform datelor furnizate de Magenta Consulting). Ar putea exista câteva cauze, dar cea mai elocventă este înlocuirea acestui segment cu presa online.

Cu referire la TV, datele statistice constată că 7 ani în urmă, fiecare om petrecea în fața ecranelor aproximativ 260 minute pe zi, iar în 2019 – doar 190 minute.

Analiza schimbărilor care au avut loc ultimii ani constată că:

- tehnologiile informaționale și Internetului și-au sporit valoarea, iar mass-media s-a menținut pe piață, fără a suferi mari schimbări. S-ar putea că în următorii 7 ani mass-media din Republica Moldova să fie supusă unei transformări rapide.
- mass-media tradițională începe să se apropie de noile media, funcțiile lor încep să se „împletească”, ceea ce contribuie la formarea de noi servicii de comunicare. Serviciile media audiovizuale neliniare devin tot mai populare, serviciile media tradiționale sunt completate cu alte posibilități – consumatorul de conținut are mult mai multă libertate, atunci când alege produsul media.
- actualmente, ne aflăm la momentul dezvoltării platformelor video de streaming online care adună conținut de la diverși producători. Companiile americane Netflix și Hu-lu au deja poziții puternice pe piață, o tendință similară se observă în Europa și Rusia (Amazon, IVI, Megogo).
- utilizarea dispozitivelor alternative de vizualizare a conținutului media - computere, tablete și smartphone-uri, ceea ce se datorează serviciilor on-line de agregare a conținutului video, cât și posturilor TV, care difuzează online emisiunile pe site-urile web.

În domeniul radiodifuziunii, prognozele sunt stabile, cu perspectiva unei treceri treptate a posturilor de radio exclusiv pe Internet și dispariția radioului analog. Din cauza creșterii diversității serviciilor audio online, treptat se reduce numărul ascultătorilor radio la domiciliu, în schimb, datorită creșterii numărului de autoturisme, crește și numărul ascultătorilor radio în automobil. În consecință, ar putea apărea o mulțime de posturi radio muzicale, iar din amalgamul și multitudinea lor, posturile de radio care oferă conținut generalist vor avea parte de succes și audiență.

Direcțiile strategice ale acestui proiect sunt:

1. Transformarea digitală
2. Instruire și formare continuă. Educarea cadrelor in-house.
3. Producerea conținutului media
4. Management prin implementarea Controlului intern managerial (parțial realizat)

1) *Inițiativa și strategia de transformare digitală*

Dezvoltarea expresă a tehnologiilor informaționale condiționează apariția modificărilor în activitatea radiodifuzorului public. Pentru adaptarea acestuia la tendințele curente, devine imperativă o nouă strategie în domeniul transformării digitale, ce poate fi creată și implementată după un ”audit digital”. Realizarea unui „audit digital” al companiei, pentru a înțelege punctele forte și slabe actuale, va prezenta o viziune holistică asupra abilităților, culturii, specificului organizațional, cât și capacității tehnologice, pentru conștientizarea faptului cum tehnologia poate să afecteze structurile organizației.

Procesul de audit se va face în baza unui chestionar detaliat, eficacitatea căruia a fost testată de către unii radiodifuzori publici europeni, și care va fi realizat cu supravegherea și orientarea experților UER. În consecință, se va oferi un set de instrumente de transformare digitală și o Foaie de parcurs individualizată a acestei transformări pentru TRM.

Pilonii inițiativei de transformare digitală:

- Cartografierea și definirea transformării digitale a radiodifuzorului public TRM
- Dezvoltarea instrumentelor de măsurare a transformării digitale
- Crearea unui centru de cunoștințe și identificarea abilităților digitale

Driverii digitali pentru transformare digitală:

- Tehnologie digitală (Social media, servicii cloud, dispozitive mobile, Big Data și Artificial Intelligence).

- Schimbarea comportamentului audienței (fragmentarea audienței, accesibilitate și interactivitate, cerere de conținut care rezonază, transformarea publicului în producători, probleme de securitate și confidențialitate).
- Concurență sporită (radiodifuzori pe noi platforme, piețe globale, concurență pentru talent, sisteme de reglementare învechite, inegalități financiare).
- Schimbarea politică și societală (declinul încrederii, creșterea inegalității, declinul finanțării, presiunea politică).

Obiectivele de transformare digitală pentru radiodifuzorul public:

- Cultura digitală construită pe valorile radiodifuzorului public (leadership digital, viziune și strategii, cunoștințe creative și eficiente, forță de muncă integrată și incluzivă, procese adaptabile și guvernanță).
- Audiența în prim plan (ofertă personalizată, conectarea comunităților, oglindirea societății).
- Conținut și servicii cu impact (cea mai bună ofertă, relevantă și de încredere, contribuie la societate, conținut, servicii și experiențe inovatoare).
- Organizare în rețea (partajare și colaborare optimă, consolidarea echipei în moduri noi cu parteneri noi, nod esențial în ecosistemul mediei digitale).
- Abilități în tehnologia digitală (exelență operațională, inovație continuă, luarea deciziilor bazate pe date, protejarea autonomiei).

2) Instruire și formare continuă

Instruirea și educația sunt un sistem de valori orientate către dezvoltarea tuturor domeniilor de activitate socială, și în același timp, reprezintă sistemul prin care se dobândește dezvoltarea intelectuală, spirituală și de cultură multilaterală a omului. Învățarea pe tot parcursul vieții este un proces continuu și se reflectă prin studiere neîntreruptă, oricând și oriunde. Cu acest scop, prin oferirea posibilității salariaților TRM de a se instrui în continuu, se contribuie la o evoluție a activității radiodifuzorului public, nu doar ca entitate juridică, dar ca un organism sistemic în continuă mișcare.

Centrul de instruire continuă, creat în 2017, contribuie la îmbunătățirea cuantificabilă a profesionalismului și a competențelor salariaților TRM. În timp, acesta poate deveni o sursă de promovare a TRM prin cunoștințe, oferind formări și instruirii de calitate superioară ce vizează consolidarea profesionalismului mediatic, a motivării, a creativității și a inovării în vederea îmbunătățirii calității și a recunoașterii publice a TRM în rolul său de companie mediatică publică.

Dezvoltarea continuă a Centrului de instruire se va face conform următoarelor etape:

- Continuarea instruirii și calificării, perfecționării profesionale a salariaților TRM, prin organizarea în mod regulat a cursurilor de formare profesională, ținându-se cont de necesitățile specifice de instruire a personalului TRM. Totodată, se va lua în calcul că profesionalismul și experiența multor reporteri, regizori, producători, care activează în TRM de o lungă perioadă, trebuie să fie transmisă.
- Implementarea continuă a proiectului ”Consolidarea comunității creative a noii generații de jurnaliști și profesioniști mass-media din Republica Moldova”, finanțat de Ambasada SUA. Proiectul se va desfășura până în decembrie 2020.
- Crearea de parteneriate cu instituții cu renume în domeniul instruirilor și formării continue în domeniul mediatic, precum: DW Akademie, Centrul pentru Jurnalism Independent, România, New York Film Academy, EBU Academy, FILM.UA Факультет.
- Obținerea autorizației de funcționare în calitate de furnizor de educație continuă a adulților, în baza acreditării de către Ministerul Educației, Culturii și Cercetării și în conformitate cu metodologia de evaluare a calității pentru autorizarea de funcționare a instituțiilor de formare continuă (Hotărârea Guvernului, nr. 616 din 18.05.2016).
- Crearea și consolidarea statutului de centru educațional în domeniul mediatic, care va deveni o formulă ideală de culturalizare și formare, nu doar pentru angajații TRM, ci și pentru toți acei interesați de domeniul mediatic.

3) Producerea conținutului media

Suntem martorii oculari ai evoluției rapide a industriei media. Recent, consumatorilor de conținut TV le era suficient accesul la câteva canale TV difuzate în sistemul analog. Diverse genuri de emisiuni adunau în fața ecranului întreaga familie. Televizorul în casă era un centru de agrement. Astăzi, constatăm că situația s-a schimbat. O parte din conținutul media este consumat de pe dispozitivele personale, ceea ce dezinținează tradiția de a petrece timpul cu familia în fața ecranelor TV. Deși, vizionarea pe dispozitive personale se dezvoltă activ, totuși este caracteristică doar pentru un anumit conținut, care nu presupune impresii colective. În același timp, există conținut care atrage la ecrane întreaga familie sau companie, cu referire la show-uri TV spectaculoase sau evenimente sportive în direct. Prin urmare, ca mijloc de vizionare colectivă, televiziunea va continua să își mențină poziția și rolul pentru consumatorul media.

Pentru a înțelege mai bine telespectatorul din Republica Moldova, este important să analizăm profilul acestuia. Conform datelor, telespectatorul este cointerestat de diferite tipuri de emisiuni sport (49% din telespectatorii naționali privesc sport la TV), talk-show-uri (43%), știri (40%) și seriale (26%). Din

cauza diversității modalităților de difuzare a conținutului media (platforme online, conținut piratat, canale telegram, platforme VOD ș.a.), constatăm o descreștere a filmelor artistice vizionate la TV (24%).

Evenimente sportive, jurnale sport și știri sport	49 %
Talk-show	43 %
Știri	40 %
Seriale	26 %
Filme artistice	24 %

Este evident faptul că, oamenii doresc să vadă pe ecrane povești simple, apropiate și inteligibile, pentru a privi viața unor personaje similare. Prin urmare, principala și actuala tendință a televiziunii este redarea adevărului vieții. Pentru toate etapele de producție a conținutului media, cele mai populare vor fi talk-show-urile și serialele care redau situația cotidiană din țară, bazate pe idei originale și formate TV.

Astăzi, mulți radiodifuzori dezvoltați încep a utiliza în procesul de producere a conținutului media, diverse tehnologii moderne, precum:

- Tehnologii cu realitate suplimentară
- Realitatea virtuală
- Video 360
- Televiziune socială (conexiunea cu social media)
- „Televiziune” on line
- Televiziune și IoT (Internet of Things) (adaptarea conținutului video pentru a putea fi vizualizat pe ecrane cu diferite dimensiuni)
- Infografie video
- Aplicații TV mobile - ca serviciu și o modalitate de măsurare și creștere a loialității audienței.

Evident că noile tehnologii pot fi aplicate și implementate de radiodifuzorul public național, însă trebuie să se ia în calcul limitele care obstrucționează și încetinesc procesul, precum:

- Lipsa resurselor financiare
- Echipamentul tehnic insuficient
- Resurse umane calificate insuficiente
- Lipsa competențelor necesare

4) Controlul intern managerial

Controlul intern managerial (CIM) reprezintă un sistem organizat de managerul entității publice și personalul acesteia în scopul asigurării bunei guvernări, prin elaborarea și implementarea politicilor, procedurilor, regulilor interne, proceselor și activităților, pentru a identifica și gestiona riscurile și a oferi o asigurare rezonabilă privind atingerea obiectivelor și rezultatelor planificate.

Având în vedere că în cadrul IP Compania „Teleradio-Moldova” deja a fost demarată procedura de implementare a controlului intern managerial, iar mediul în care își desfășoară activitatea instituția condiționează apariția riscurilor specifice, unul din obiectivele strategice constituie dezvoltarea și menținerea acestuia la un nivel corespunzător Standardelor naționale de control intern în sectorul public, în scopul asigurării unei conduceri eficiente și transparente a Companiei.

Un obiectiv strategic constituie dezvoltarea și consolidarea managementului riscurilor în fiecare subdiviziune structurală a Companiei, care reprezintă un instrument important de reducere a expunerii Companiei la pierderi. Identificarea și gestionarea ulterioară a riscurilor, prin luarea anumitor măsuri, va asigura realizarea obiectivelor stabilite.

Odată cu dezvoltarea managementului riscurilor se propune efectuarea descrierii (documentării) proceselor de afaceri (business) ale Companiei, ceea ce va permite determinarea celei mai economice și eficiente modalități de a gestiona riscurile identificate și de a realiza obiectivele Companiei.

Totodată, documentarea proceselor de afaceri în concordanță cu dezvoltarea managementului riscurilor va permite crearea unui mediu de control adecvat în cadrul instituției.

Bordeianu Olga