

RECENZIA PREGĂTIRII DIGITALE: TELERADIO-MOLDOVA

Context și scopuri:

Inițiativa privind transformarea digitală sprijină membrii UER să construiască organizații mai eficiente și moderne pentru a transmite mai bine obiectivele strategice de afaceri în lumea digitală. Centrul principal al atenției noastre se bazează pe trecerea de la difuzare terestră la digitală, ceea ce înțelegem a fi inevitabil și ireversibil. Indiferent de situație, starea actuală a unei piețe locale sau cât de bine se descurcă un radiodifuzor în ziua de azi, acestea nu vor fi durabile pentru serviciul public al audivizualului (SPA) pe termen lung. Ca atare, SPA trebuie să ia măsuri astăzi pentru a fi pregătit pentru viitor. Luând acestea în calcul, discutăm multe aspecte ale TRM în acest raport, dar intenția strategică cu fermitate este de a ajuta TRM să se adapteze la mediul digital rapid.

Această recenzie este un nou serviciu și este încă în curs de dezvoltare. Scopul este de a ajuta membrii să își accelereze transformarea corporativă. Este o abordare orientată și agilă, care oferă perspective clare, rapide și acționabile. Avem în vedere statutul organizațional, tehnic și cultural operațional al organizației. Obiectivul nostru este de a oferi o imagine de ansamblu critică a organizației media, de a evidenția cele mai bune practici, de a identifica oportunități de îmbunătățire și de a recomanda acțiuni pentru creștere. Ne străduim să fim pragmatici, sensibili și realiști în analiza și raportarea noastră, ținând cont de realitatea operațională cu care se confruntă membrii UER, în timp ce lucrăm pentru un impact maxim.

Gama largă de subiecte discutate în timpul vizitei de recenzie, în combinație cu detaliile și complexitatea fiecăruia, constituie un volum imens de muncă. Pentru a furniza acest raport rapid și într-o formă ușor accesibilă, suntem sumari în discuțiile noastre. Presupunem un nivel ridicat de înțelegere din partea cititorului, iar procesul de revizuire așteaptă continuarea discuțiilor și a sprijinului.

Mulțumim TRM și întregului personal care a participat la procesul de revizuire.

Autorii:

Sasha Scott, Liderul Proiectului, Inițiativa privind transformarea digitală

Radka Betcheva, Șeful relațiilor cu membrii din Europa Centrală și de Est

Ezra Eeman, Șef Departamentul Digital

CUPRINS

REZUMAT.....	4
Recomandări.....	4
Structura raportului.....	5
TRM ASTĂZI	6
Oferta.....	6
Piața.....	6
Structura și personalul.....	7
Activități UER.....	7
1: CONDUCERE.....	8
Observări.....	8
Conducere.....	8
Strategia.....	9
Organizare și administrare.....	9
Juridic și Finanțe.....	10
RECOMANDĂRI.....	11
1. Definiți viziunea și scopul TRM.....	11
2. Reînnoiți strategia; actualizați prioritățile-cheie; creați responsabilitate.....	11
3. Aliniați echipa de conducere.....	11
4. Construiți un nivel de administrare de încredere și responsabil.....	12
5. Faceți auditul organizației din punct de vedere al resurselor și numărului de angajați.....	12
6. Planul de lucru al comunicării.....	12
2: FURNIZARE.....	13
Observări.....	13
Televiziune.....	14
Radio.....	16
Multimedia.....	17
Tehnologia de producție și fluxul de lucru.....	17
RECOMANDĂRI.....	18
1. Aduceți departamentele la o aliniere mai strânsă.....	18
2. Concentrați-vă asupra publicului.....	18
3. Ridicați standardele în știrile TV.....	19
4. Construiți echipa multimedia.....	19
5. Folosiți TRM.md pentru a publica și experimenta cu noi formate.....	19
6. Dezvoltați ghidul pentru rețelele de socializare.....	19
3: ACTIVARE.....	20
Observări.....	20
Aptitudini și instruire.....	20
Guvernare.....	21
Clădiri și sisteme.....	21
Cercetare și marketing.....	22
RECOMANDĂRI.....	22
1. Concentrați-vă pe oameni.....	22
2. Definiți elementele prioritare pentru Consiliul de Supraveghere.....	22
3. Faceți auditul clădirilor.....	22
4. Construiți o cultură de ameliorare printr-o monitorizare și responsabilitate financiară mai atentă.....	23
5. Analizați unitatea de marketing și vânzări.....	23
Foaia de parcurs a priorităților.....	23

REZUMAT

TRM este o organizație care se confruntă cu numeroase provocări, care operează într-un peisaj complex și problematic, cu unele bariere interne pentru schimbare. Cu toate acestea, este o organizație care are o conducere, cu determinarea de a produce schimbările necesare pentru a proteja TRM pe termen scurt și a asigura un viitor pozitiv și de durată a organizației. Începutul procesului este adesea cea mai grea parte, iar TRM a început dialogul important, necesar pentru a găsi soluții, atât interne cât și externe.

Deși provocările sunt foarte reale, TRM are domenii pozitive pe care să le construiască. Strategia corporativă pentru anii 2018-2022, a marcat o nouă direcție pentru companie și a servit ca o declarație de intenție. Bazându-se pe aceasta poate să aducă rezultate pozitive.

Cele mai acute dificultăți pentru TRM au fost identificate în mod repetat ca fiind financiare și abilitățile, dar unele mai largi privind organizarea companiei, diviziunile dintre diferite departamente și sistemele de raportare și supraveghere vor trebui să fie abordate dacă TRM intenționează să găsească soluții pe termen lung. TRM trebuie să lucreze pentru a deveni o organizație mult mai aliniată.

RECOMANDĂRI

Recomandăm TRM să întreprindă o scurtă reînnoire a strategiei corporative. Strategia actuală este solidă și pune bazele importante pentru companie. Cu toate acestea, considerăm că TRM ar trebui să dezvolte în continuare declarația de viziune pentru a comunica tuturor părților interesate ce este compania, ce scop are și rolul pe care vrea să îl joace în societatea moldovenească.

În plus, anumite repere-cheie ale strategiei actuale sunt necesare. Astfel, revizuirea și reînnoirea publicului țintă pentru perioada 2020-2024 ar crește probabilitatea de succes, ar contribui la motivarea forței de muncă și ar aduce echipa de conducere la o aliniere mai strânsă. Accentul ar trebui să se pună pe definirea unor ținte clare și realizabile la care întreaga companie ar putea acționa. Această reînnoire ar trebui să implice întreaga echipă de conducere și să fie definită în mod colectiv și colaborativ pentru a construi o nouă dinamică în vârful organizației. Vă propunem ca UER să faciliteze un atelier de strategie cu echipa de conducere pentru a accelera acest proces.

Dacă TRM se va transforma, trebuie să existe o aliniere mult mai strânsă între diviziunile de conținut. TRM trebuie să lucreze pentru a apropia departamentele Radio, TV și Multimedia pentru a îmbunătăți oferta de conținut, pentru a crea economii de eficiență operațională și pentru a spori învățământul intern.

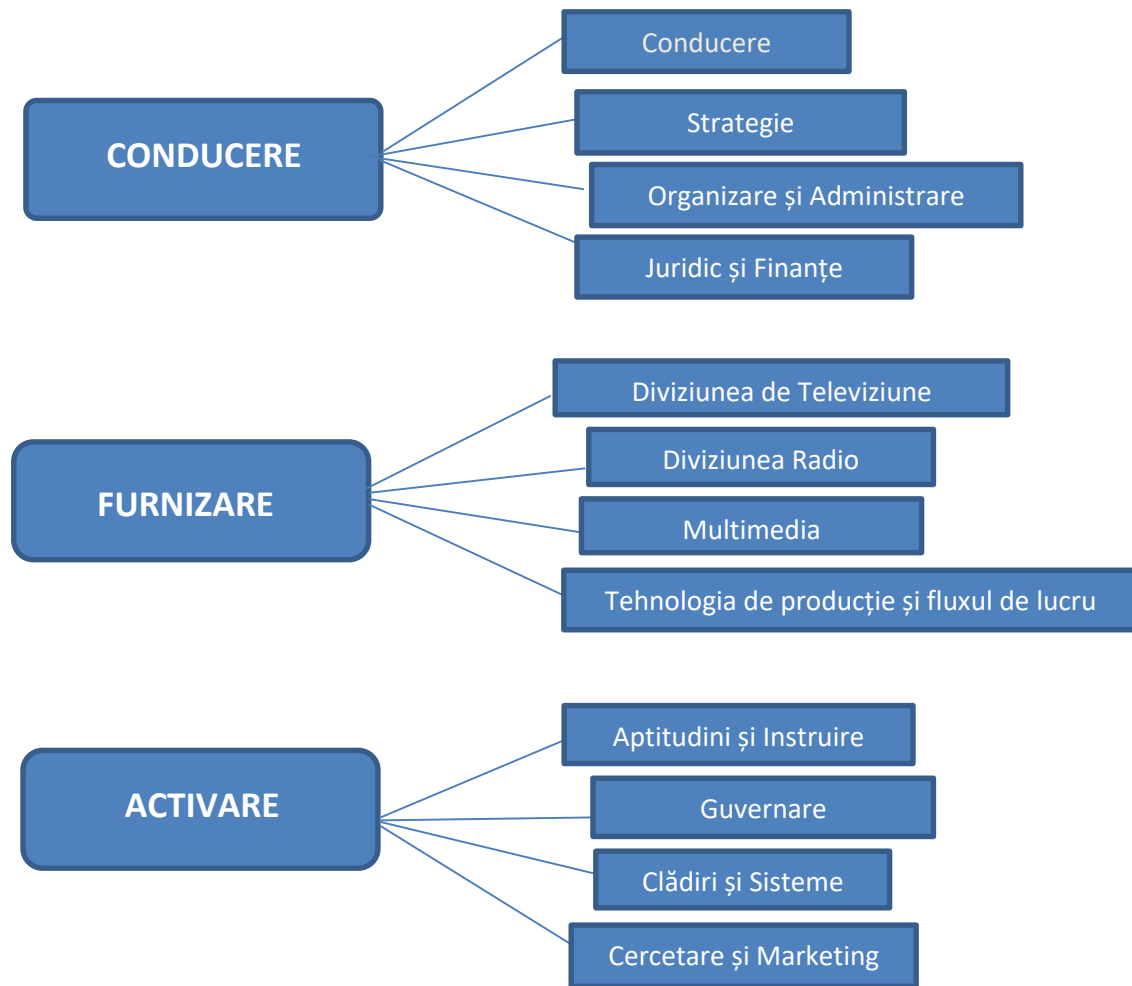
Funcțiile de asistență ale TRM au, de asemenea, nevoie de audit pentru identificarea economiilor. Structura actuală a organizării și distribuției resurselor este învechită și are nevoie de revizuire. Există multe oportunități de restructurare, care vor aduce economii financiare, oportunități de creștere în domenii prioritare și chiar șanse de activități noi, dacă se va revizui numărul de distribuții bugetare și numărul de angajați.

TRM este o companie foarte verticală astăzi, ceea ce creează presiuni disproporționate asupra anumitor funcții și departamente. Pentru a atenua acest lucru și a permite o mai bună utilizare a competențelor și resurselor - în special la nivel de conducere superioară - responsabilitatea și supravegherea trebuie să fie sporite în întreaga organizație în ceea ce privește cheltuielile, planificarea și raportarea. În plus, clădirile imobiliare sunt ineficiente în funcționare și operațiuni. Problema este recunoscută pe scară largă în întreaga organizație, dar din multe motive clare, acțiunea de a rezolva acest lucru a încetat. Cu toate acestea, pe măsură ce trece timpul, preocupările devin mai

acute și implicațiile sunt mai dificile. Trebuie făcută o propunere pentru a centraliza și a eficientiza, unde este posibil.

Structura raportului

Acest raport a cuprins multe subiecte, dar pentru claritate, am împărțit concluziile noastre în trei secțiuni. Fiecare secțiune are o imagine de ansamblu asupra observațiilor noastre și un scurt set de recomandări.



Acest raport este un rezumat al numeroaselor conversații pe care le-am avut și a unui număr mare de documente pe care le-am analizat. Am încercat să păstrăm raportul cât mai concis pentru a ne asigura că este accesibil și clar, o mare parte din detaliile la care ne referim se regăsesc în documentele de strategie și planificare, în loc să fie repetate aici.

Recomandările propun un set de acțiuni clare, la care TRM poate începe să acționeze astăzi. Cu toate acestea, există dificultăți complexe cu multe aspecte care trebuie luate în considerare. Ca atare, echipa de revizuire are multe sugestii în fiecare domeniu, explicând detaliile și raționamentul. Așteptăm pe deplin să soluționăm în timp util aceste probleme în conversație strânsă cu TRM.

În cele din urmă, este important să recunoaștem că echipa de revizuire este capabilă să comenteze doar ceea ce a văzut și ceea ce a auzit. Ca atare, vom avea mereu o imagine parțială a organizației. Nu putem cunoaște toate detaliile și nu

putem cunoaște toate implicațiile sau provocările posibile din spatele sugestiilor noastre. Cu toate acestea, misiunea noastră este să fim foarte concentrați pe soluții, așa că facem recomandările noastre în adevăratul spirit al UER în calitate de colegi și colaboratori, cu dorința de a sprijini TRM cât mai productiv și cu o onestitate completă.

TRM ASTĂZI

Oferta

TRM operează două canale TV: Moldova 1 - canal generalist, și Moldova 2, lansat în 2016 și difuzând în principal programele TV Moldova 1, precum și importante evenimente sportive și culturale locale și internaționale. Compania difuzează în limba română și rusă. Are două programe bi-lunare în limba găgăuză, una bi-lunară în limba ucraineană și un program lunar în limba Romă.

TRM operează trei posturi de radio. Radio Moldova este postul principal, care difuzează în mare parte știri și conținut cultural. Este singura stație cu acoperire la nivel național atât pe unde AM cât și FM. Radio Moldova Tineret este un post de radio orientat spre tineret, lansat în 2012, care transmite la nivel național, dar nu acoperă Chișinăul. Este disponibil numai online, pentru piața de bază a tineretului urban. A treia stație este Radio Moldova Muzical, un canal exclusiv online ce oferă muzică culturală.

Toate conținuturile de radio și TV sunt transmise în direct pe portalul trm.md. Toate programele sunt, de asemenea, disponibile la solicitare. TRM are un număr mare de conturi pe social media cu niveluri de impact diferite. Portalul web a fost realizat cu asistența Proiectului comun UE-CoE „Promovarea libertății mass-media și a pluralismului în Republica Moldova”.

Piața

Piața mass-media din Moldova este complicată și extrem de politizată, iar conform informațiilor transmise de Consiliului Audiovizual (CA, regulatorul media), cele mai influente mijloace media sunt deținute de oligarhi și politicieni. Până de curând, Prime TV, deținut în mod privat, a fost cea mai dominantă instituție din sfera mass-media din Moldova. Totuși, Prime TV și-a pierdut recent poziția numărul unu în clasamentul popularității, fiind depășit de RTR Moldova (locul I) și de radiodifuzorul public TV Moldova 1 (locul 2), conform datelor de măsurare a audienței MR MLD TV din Republica Moldova (reprezentantul Companiei Nielson din Elveția). Moldova 1 a avut 1,40% în noiembrie 2019, adică cu 0,02 puncte mai mult decât Prime TV.

TRM servește un public predominant rural și este puternic orientat către o parte a societății mai vârstnică. Există o mulțime de motive, dar include programarea conținutului care poate fi destul de tradițional, audiențe de transmisie fidelă, legislație privind oferta de conținut, o ofertă minimă pentru tineri și probleme de distribuție care înseamnă că postul Radio Moldova Tineret nu poate fi transmis la Chișinău. Canalul Moldova 1 transmite în format analogic. Câștigurile recente ale pieței sunt considerate ca fiind legate de faptul că Prime TV și Canal 2 au încetat să emită în format analogic.

Conform ultimului barometru de opinie publică (BOP) din decembrie 2019, oamenii au cea mai mare încredere în sursele mass-media din Moldova. Presa din UE ocupă locul doi, urmată la mică distanță de mass-media din Rusia. Raportul a fost publicat la 30 decembrie 2019 de Institutul pentru Politici Publice (IPP). 60% dintre respondenți raportează încredere în mass-media moldovenească și aproximativ 50% din respondenți au încredere în media UE. Media rusă este, de asemenea, apropiată de nivelurile europene de încredere în 48%, iar România are puțin peste 40%. Prima opțiune de informare este Moldova 1 (26%).

România, Rusia și Ucraina sunt concurenți direcți datorită ofertei de înaltă calitate disponibilă și produsă în limbi vorbite și înțelese în Moldova. Natura extrem de politizată a pieței mass-media din Moldova este evidentă din motivul că mulți politicieni locali au propriile companii media, ca și oligarhii locali și ruși. În plus, Ambasada SUA este angajată în dezvoltarea pieței mass-media din Moldova. USAID acordă subvenții canalelor considerate opuse influenței ruse.

Structura și personalul

TRM este guvernat de un Consiliu de Supraveghere compus din 9 membri, numiți de Consiliul Audiovizual (organul de reglementare) - (art. 43), dintre care doi membri sunt plătiți de TRM. Olga Bordeianu a fost numită director general în noiembrie 2019 pentru un mandat de șapte ani.

TRM este organizat în trei unități principale: TV, Radio și Biroul Directorului General, care controlează toate funcțiile de execuție și asistență, alături de departamentul multimedia. TRM are în prezent 730 de angajați. Aproape jumătate din personal lucrează în diviziunea TV. Diviziunea Radio are aproximativ 200 de angajați, dar răspunde, de asemenea, pentru 120 de angajați care lucrează în orchestră și corul național, care sunt angajați ai TRM.

Personalul reprezintă o problemă majoră, reprezentând 54% din totalul cheltuielilor bugetare. Vârsta medie a forței de muncă este de 59 de ani, iar TRM suferă de deficiențe majore de competențe în multe domenii critice și emergente. Acest lucru este foarte limitat pentru capacitatea TRM de a continua pur și simplu să opereze, dar cu atât mai mult să inoveze.

Activități UER:

- Directorul general Olga Bordeianu îndeplinește în prezent funcția de vicepreședinte al Comitetului TV.
- TRM nu a mai fost implicată în schimbul de știri din 2016. Cu toate acestea, TRM tocmai a recrutat o nouă poziție pentru a lucra exclusiv la schimbul de știri, raportând direct șefei Departamentului de Comunicare și Relații Internaționale, Dr. Natalia Beregoi. Acesta este un pas important înainte pentru TRM, iar investiția ar trebui să aducă o valoare clară organizației.
- TRM folosește bine schimbul de muzică.
- TRM este eligibil pentru sprijin din partea Programul de Parteneriat.
- Nivelurile de competență în limba engleză acționează ca o barieră clară pentru participarea la evenimentele UER pentru mulți angajați ai TRM. Am creat o serie de sisteme pentru a ajuta TRM să se conecteze cu T&I, schimbul de știri și comunitatea publicului tânăr. Totuși, acestea se bazează în prezent pe Dr. Beregoi pentru a acționa atât ca facilitator, cât și ca traducător, iar volumul de muncă nu trebuie subestimat.

1: CONDUCERE

Observări

TRM funcționează într-un peisaj foarte provocator, de aceea este încurajator să vedem că Olga Bordeianu a fost numită pe un mandat de șapte ani în decembrie 2019. Aceasta aduce oportunitatea unei planificări și strategii pe termen lung care nu au fost întotdeauna posibile la TRM. Doamna Bordeianu este hotărâtă să facă schimbările importante necesare pentru ca organizația să supraviețuiască și, cu resursele și suportul adecvat, să se schimbe în viitor.

Cu toate acestea, realitatea este că TRM funcționează astăzi într-o situație foarte restrictivă. Subfinanțarea prezintă limitări semnificative ale opțiunilor disponibile conducerii. Presiunile politice au potențialul de a fi acute. Clădirile și infrastructura sunt învechite, ineficiente și se deteriorează. Consiliul de supraveghere are potențialul de a avea un impact mai larg, iar structurile organizaționale amplifică diviziunile între diferite părți ale companiei. Toți acești factori au propriul impuls care duc organizația pe calea parcursă deja. Ca atare, va fi foarte dificil de schimbat organizația într-o direcție nouă. Cu toate acestea, în ciuda acestor provocări, problemele cu care se confruntă TRM nu pot fi ignorate doar pentru că sunt dificile. Din fericire, TRM ia măsuri majore pentru a găsi răspunsuri și a planifica viitorul.

Identificăm patru elemente care constituie capacitatea de a direcționa o organizație. Este esențial ca TRM să acționeze pentru a reuni aceste elemente, reducând decalajul, creând încredere și aliniind agendele între părțile interesate și factorii de decizie din TRM.

Conducere

TRM are o conducere puternică, iar Directorul General dorește clar să transforme compania într-o organizație digitală mai modernă. Cu toate acestea, provocările sunt acute. Alături de problemele financiare serioase cu care se confruntă compania, contextul geo-politic al țării presate între Rusia și Europa creează tensiune care afectează direct TRM ca organizație a serviciului public. Prin urmare, conducerea companiei implică serioase manevre politice și de apărare.

Prioritățile conducerii sunt clare și convingătoare: creșterea prezenței la Chișinău, vizarea publicului tânăr, creșterea ofertei de dramă de calitate, mai mult sport live și încercarea de a oferi un mare show de divertisment. Pentru Radio, modernizarea studiourilor este o prioritate mare. Website-ul TRM.MD este impresionant, având în vedere dimensiunea, vârsta și cantitatea de resurse disponibile, iar intenția clară a Directorului General este de a crește oferta online. Teama că acest lucru poate „canaliza” audiențele TV actuale a fost exprimat în alte domenii ale companiei. Acesta este un răspuns comun și clar pentru o organizație de difuzare tradițională, dar greșit. TRM este o singură companie, iar cifrele audienței nu sunt un joc cu sumă zero care trebuie luptat între diferite departamente. O provocare centrală este crearea de o aliniere între Radio, TV și Multimedia.

Conducerea funcționează în prezent într-un mod oarecum izolat. Motivele acestui lucru par a fi o parte structurale, o parte moștenite și o parte dinamica curentă. Pentru ca TRM să devină o organizație mai deschisă și mai robustă, va fi important ca conducerea să construiască o coaliție mai largă în vârf. Conducerea a identificat diferența de competențe ca o barieră majoră pentru dezvoltarea organizației, alături de un sentiment de demotivare a forței de muncă. Au fost făcuți pași majori, iar noul centru de instruire este o inițiativă impresionantă care are un impact real și care este atribuită biroului Directorului General. Aceste victorii arată calea de urmat.

Directorul General intenționează să efectueze un audit al personalului, structurilor și proceselor cu intenția de a identifica eficiențele. TRM are în mod clar unele procese moștenite disfuncționale care trebuie abordate. Susținem pe deplin abordarea de audit ca un prim pas important. Rezultatul și foaia de parcurs care vine din audit vor avea nevoie de o planificare atentă a afacerii, deoarece vor fi necesare cheltuieli anticipate pentru câștiguri financiare pe termen lung. Directorul General va avea nevoie de sprijinul echipei executive și a consiliului de supraveghere în timpul acestui proces potențial dificil și perturbator.

Strategia

TRM are o strategie corporativă care a fost dezvoltată cu sprijinul UER și acoperă perioada 2018-2022. Acesta este un document puternic care stabilește ținte clare pentru companie și acoperă toate aspectele operațiunilor. Din raportarea actuală, strategia a fost importantă în progresul a multor domenii. Ne referim la documentul de strategie și la documentele informative furnizate echipei de revizuire pentru detalii.

Viziunea companiei este definită în consecință: „Compania este un difuzor public național non-profit, care oferă produse audiovizuale și multimedia de diferite genuri pentru diferite categorii de public”. Deși atât de exact cât și de relevant, considerăm că această afirmație de viziune actuală ar putea fi regândită pentru a crea o narațiune și o identitate care să distingă TRM pe piață și rolul unic pe care îl joacă ca organizație media de servicii publice în societatea moldovenească. În modul actual, formularea actuală nu acționează ca un mesaj ferm pentru personal și părțile interesate să înțeleagă direcția și scopul organizației. Atunci când se adoptă schimbări, este important să aveți o viziune a viitorului companiei, pentru ca toate părțile interesate să înțeleagă și să își investească timpul, energia și credința.

TRM are un departament intern de strategie cu o bogată experiență. Șeful departamentului, Constantin Vulpe, are o experiență de 49 de ani de serviciu la TRM și o cunoaștere vitală a companiei. Această unitate ar putea fi exploatată mai bine, în special în instituirea sistemelor de responsabilitate pentru îndeplinirea obiectivelor strategice. În prezent, nu există un sistem de măsurare și responsabilitate pentru administratorii superiori ai șefilor de departament care să-și măsoare realizările și să îi mențină responsabili dacă nu îndeplinesc obiectivele strategiei.

În prezent, strategia nu este așteptată să fie revizuită. Vă sugerăm o abordare diferită. Analizarea progreselor curente, actualizarea obiectivelor și stabilirea unor ținte clare pentru administratori, unități și echipe vor crea un nou impuls. A sosit momentul să facem acest lucru pe baza oportunității noului mandat al Directorului General. TRM are o bază solidă pentru strategie și, prin urmare, o actualizare poate fi un proces rapid, cu impact mare. Cheia va fi reformularea unei viziuni colective cu echipa de vârf și asigurarea responsabilității de a oferi rezultate concrete atribuite tuturor.

Comunicarea corporativă este provocatoare. Comunicările interne depind de sisteme care nu sunt utilizate pe scară largă și nu există un răspuns ușor pentru a asigura că mesageria corporativă ajunge la întregul personal. Poate că abordările cum ar fi reuniunile și ședințele informale cu conducerea superioară ar putea fi o abordare de tehnologie scăzută a conectării cu personalul.

Organizare și administrare

Administrarea TRM urmează structuri și procese foarte tradiționale. Compania este foarte ierarhică, diviziunile funcționând ca unități de afaceri aproape în întregime separate. Există puține alinieri, colaborări și resurse partajate între diviziuni. Acest lucru are un impact evident asupra costurilor și personalului. Există motive de înțelegere ale

distanței dintre diviziuni, nu în ultimul rând faptul că TV și Radio sunt separate. Cu toate acestea, aceste provocări nu sunt în niciun caz unice pentru TRM.

Structurile actuale și distribuția resurselor reflectă o organizație cu o mentalitate de difuzare dominantă. Diviziunile de conținut TV și Radio ocupă majoritatea resurselor, iar multimedia este foarte extinsă și nu deține aceeași putere de influență. În prezent, TV arată în special ineficiențe clare și resurse folosite greșit. Cheltuielile și numărul de angajați nu sunt distribuite într-un mod care să reflecte prioritățile strategice ale organizației. Distribuția resurselor necesită examinare de către factorul decisiv.

TRM are abordări de administrare foarte diferite în cadrul companiei. Unii administratori au planuri clare, își cunosc bine personalul și echipa și știu ce trebuie să efectueze și îmbunătățească. În alte domenii, am observat o lipsă de supraveghere, o lipsă îngrijorătoare de implicare în chestiunile care afectează compania, o lipsă de responsabilitate, responsabilitatea financiară și o stare generală de indiferență.

Am auzit de la toți administratorii că pregătirea personalului și capacitatea de a angaja personal cu noi abilități este o necesitate importantă și recunoaștem pe deplin dificultățile cu care se confruntă TRM în acest domeniu. Cu toate acestea, am auzit, de asemenea, o mulțime de învinovățiri pe faptul că dificultățile actuale sunt puse în lipsa motivației personalului și, în unele cazuri, aceasta este de fapt folosită ca o scuză care intră în responsabilitatea administratorilor superiori. Sarcina unui manager este de a motiva personalul său, de a conduce prin exemplu, de a stabili standarde profesionale și de a inspira personalul. Restricțiile financiare sunt o problemă, dar administratorii ar putea folosi multe alte pârghii pentru a motiva personalul.

O preocupare de bază care afectează în prezent motivația personalului este faptul că TRM este foarte ierarhică. Puterea și luarea deciziilor sunt foarte concentrate în vârf. Dacă personalul nu se simte împuternicit, nu va fi motivat. Administratorii ar trebui să provoace personalul lor să facă lucrurile diferit, să-i împuternicească să ia decizii și să stabilească direcții noi și să creeze oportunități pentru ca personalul să crească profesional. TRM trebuie să reducă ierarhia, să distribuie procesul decizional în jos și în întreaga organizație și să creeze oportunități pentru creșterea personalului.

La TRM astăzi, factorii structurali (ierarhici) în combinație cu lipsa raportării și a ținutelor, au creat o situație complicată prin care anumite funcții din cadrul organizației dețin o putere și o influență semnificativă, dar par în mare măsură inacordabile atunci când lucrurile merg prost, cum ar fi când este depășit un buget, când cad standardele sau administrarea personalului este defectuoasă. Aceasta este o chestiune esențială pentru TRM.

Juridic și Finanțe

După cum s-a discutat, TRM se confruntă cu provocări financiare grave, ale căror detalii nu trebuie repetate aici. Principala noastră observare este că, în ciuda acestor provocări, există foarte puține raportări de responsabilitate sau supraveghere a problemelor financiare în afara biroului Directorului General.

TRM este o organizație care nu are suficienți bani și fiecare departament, șef de unitate sau șef de echipă își poate identifica rapid prioritățile cheie de cheltuieli care sunt adesea critice pentru viabilitatea pe termen scurt a operațiunilor lor. De asemenea, compania este recunoscută a fi extrem de ineficientă în anumite domenii. Însă, paradoxal, aceiași administratori nu par să ia măsuri pentru a face economii. Responsabilitatea financiară este un aspect cheie al administrării, dar pare să lipsească în multe domenii ale TRM.

Directorii depun bugetele anuale, însă cheltuielile nu sunt urmărite sau raportate de aceștia. Ne-am așteptat ca directorii să aibă o imagine foarte detaliată a cheltuielilor în departamentele lor și, în egală măsură, să aibă o idee clară despre cum să-i cheltuie mai eficient. Situația financiară puțin probabil să se îmbunătățească semnificativ în curând. Dacă TRM va crește, trebuie să stabilească sisteme în care directorii au responsabilitatea de a face economii de eficiență în domeniile lor de responsabilitate.

RECOMANDĂRI

Definiți viziunea și scopul TRM

Vă sugerăm o revizuire a viziunii de bază: o narațiune concisă, convingătoare, care definește identitatea TRM și rolul pe care dorește să îl joace în societatea moldovenească. Această viziune ar trebui să comunice direcția în care activează compania și să semnaleze ambiția și credința. Considerăm că acest lucru ar putea fi realizat rapid și ar fi un semnal puternic pentru a marca noul mandat al directorului general. De asemenea, credem că ar trebui dezvoltat în colaborare cu conducerea superioară. Declarația de viziune va avea, de asemenea, nevoie de anumite ținte-cheie pentru impactul real. Vedeți recomandarea a doua:

Reînnoiți strategia; actualizați prioritățile-cheie; creați responsabilitate

Strategia actuală ar beneficia de o reînnoire scurtă și rapidă, astfel încât să funcționeze ca un instrument mai bun pentru conducere. Scopul nu este să rescrieți strategia, ci să eliminați elementele care nu mai sunt relevante, să clarificați cele care sunt, să identificați resursele și instrumentele necesare realizării acestora și să actualizați cronologiile astfel încât acestea să fie realiste și realizabile. O strategie cu ținte mari ratate poate fi demotivantă sau respinsă cu ușurință. Este o practică comună de gestionare a revizuirii obiectivelor strategice la jumătatea drumului unui ciclu de strategie.

Recomandăm ca reînnoirea să identifice un număr mic de priorități cheie specifice, realizabile, măsurabile și relevante. Cronologia actuală conține câteva elemente care au fost neglijate sau respinse, cum ar fi Newsroom integrat. Sperăm sincer că TRM se îndreaptă către acest obiectiv, dar dacă nu este o realitate, acesta trebuie înlăturat, iar alte obiective să fie definite. Dacă este posibil să se realizeze numai peste 3 ani, este încă semnificativ pentru a defini o foaie de parcurs pragmatică, astfel încât acțiunile să poată începe astăzi. Este important să definiți pași mici, incremental, care vor construi o schimbare semnificativă.

Pentru a fi eficiente, responsabilitatea ar fi cel mai bine atribuită directorilor și părților cheie interesate pentru îndeplinirea acestor obiective, cu un sistem de responsabilitate în cazul în care acestea sunt ratate. Cu aceste mici modificări, strategia actuală poate fi reînnoită ca un instrument puternic pentru inițierea și urmărirea schimbărilor, motivarea personalului și responsabilitatea pentru îmbunătățiri în rândul administrării.

Aliniați echipa de conducere

Un director general nu poate schimba o companie de unul singur. Conducerea trebuie să identifice o „coalitie a doritorilor” care împărtășește viziunea viitoare a TRM. Echipa trebuie să se alinieze obiectivelor comune care să conducă întreaga organizație înainte. Responsabilitatea pentru succes trebuie împărțită de toate sectoarele.

La nivel superior de conducere, Directorul General, directorii diviziunilor și alte poziții cheie ar trebui să găsească modalități de a lucra mult mai strâns împreună. Modalitățile de a face acest lucru pot fi simple, cum ar fi întâlnirile obișnuite, în care se discută, se aliniază și se îmbunătățesc problemele de conținut editorial, tehnologic, despre personal și financiare. În acest fel, soluțiile și strategiile vor deveni în mod natural colective și colaborative.

Construiți un nivel de administrare de încredere și responsabil

În al doilea rând, sugerăm o „forță de muncă” strategică formată din personal din toată organizația și la diferite niveluri de experiență. Criteriile de includere ar trebui să fie o dorință și o motivație pentru a modela organizația. Această echipă ar trebui să aibă un mandat pentru identificarea îmbunătățirii și ar trebui să raporteze direct directorului general și a comitetului managerial.

Aceste modificări pot avea un impact mare. Colaborarea mai strânsă ar trebui să aducă aliniere, eficiență și idei noi pe masă. De asemenea, ar trebui să creeze încredere între zonele și pozițiile care operează în prezent izolate una de cealaltă și ar trebui să creeze standarde în întreaga companie. De asemenea, va motiva personalul de la alte niveluri din organizație.

Faceți auditul organizației din punct de vedere al resurselor și numărului de angajați

Biroul Directorului General a început lucrări importante în auditul răspândirii actuale a personalului și a resurselor. Dacă s-ar găsi resurse pentru a finaliza acest proiect, rezultatele ar fi foarte utile pentru identificarea noilor soluții. Potențialul de economii este extrem de semnificativ și aduce oportunități majore pentru reorientarea resurselor într-un mod care să se alinieze mai bine priorităților actuale și viitoare ale companiei.

Planul de lucru al comunicării

După finalizarea declarației de viziune și a obiectivelor strategice reînnoite, TRM va beneficia de un plan de comunicare care lucrează pe două fronturi:

- Mesaje de diplomație publică pentru promovarea noii viziuni și direcții
- Comunicări interne pentru a asigura informarea personalului în toate etapele, cu posibilitatea de a oferi feedback managerilor superiori

Pentru a accelera transformarea TRM și a se baza pe activitatea acestei revizui, vă propunem ca UER să faciliteze un atelier de lucru cu executivii la Chișinău cât mai curând posibil.

Acest atelier se va desfășura una sau două zile și se va concentra pe cele trei domenii de mai sus: definirea viziunii și obiectivelor TRM, stabilirea unui cadru pentru echipele de conducere (oameni, agendă, întâlniri și cadrul de raportare); și definirea țăintelor strategiei de nivel superior pentru perioada următoare.

Atelierul ar necesita participarea tuturor directorilor și administratorilor superiori, precum și a membrilor consiliului de supraveghere pentru sesiunile corespunzătoare.

2: FURNIZARE

Observări

Există o separare foarte puternică între departamentele Radio, Televiziune și Multimedia și, din această cauză, TRM are incoerențe serioase în conținutul său actual și oferta pentru audiență. Conducerea ar trebui să-și concentreze eforturile pentru ca cele trei subdiviziuni principale să lucreze mai aproape împreună și să se învețe să aibă încredere și să se sprijine reciproc.

Sunt dificultăți de a ajunge la diferite categorii de public, grupurile demografice rurale și mai în vârstă fiind deservite în exces, iar cele urbane și tinere nesatisfăcute. Deși publicul este mult mai numeros în mediul rural decât în cel urban, programul de știri este în mare parte concentrat pe Chișinău și chestiunile politice.

Radio-ul de asemenea operează cu restricții, dar acestea par mai puțin dificile pentru diviziunea radio și, în timp ce numărul de ascultători este greu de raportat, se pare că au un parteneriat de succes și fidel. Brand-urile de radio par să aibă un statut mai înalt decât stațiile TV. TRM, de asemenea are probleme de distribuție, care sunt deosebit de stringente pentru postul de radio Tineret, care este disponibil doar online la Chișinău. Acesta este un alt exemplu de resurse curente utilizate în scopuri greșite, deoarece grupurile demografice tinere și urbane trebuie să fie o prioritate mai mare pentru TRM.

Atât Televiziunea, cât și Radio-ul au canale secundare, dar identitatea și scopul ambelor nu sunt clare. Ambele au o abordare foarte „laissez faire”, atunci când TRM nu are luxul de a opera în acest mod. Este recomandat să stabiliți o agendă clară pentru aceste canale: unde se încadrează în strategia mai largă de conținut și audiență a TRM, care este planul pe termen lung, cine este publicul țintă, cum este abordat și cum sunt grupurile-țintă pentru aceste canale stabilite, măsurate și atinse?

Există o preocupare față de datele despre audiență în cadrul TRM. În divizia TV, datele de înaltă calitate de la Nielson nu sunt utilizate în mod corespunzător. Lipsește o înțelegere a potențialului de a utiliza aceste date pentru tendințele și prognozele, care pot și trebuie să informeze oferta TV. Valoarea financiară și strategică este pierdută.

În divizia radio, datele despre audiență în general lipsesc, în afară de unele raportări limitate bazate pe metoda agendei. Cu toate acestea, se merită de menționat faptul că datele de audiență radio lipsesc pentru întreaga piață a Moldovei, așa că acesta pune TRM într-un dezavantaj mai mic decât TV.

Canalele online atât pentru televiziune, cât și pentru radio, au potențialul de a colecta și analiza datele despre audiență, însă aceasta nu are loc în prezent. Acest lucru necesită soluționare, cei responsabili de aceste canale trebuie să colecteze, să analizeze și să raporteze datele despre audiență. Aceasta ar trebui să informeze atât procesul decizional de zi cu zi, cât și strategiile lor pe termen lung. Doar în așa mod activitățile de conținut ale TRM pot avea propuneri viabile.

Departamentul Multimedia realizează lucruri grozave pentru o echipă nouă și destul de mică și începe să înțeleagă potențialul datelor privind utilizatorii site-ului TRM.MD. S-ar putea realiza mult mai mult dacă ar avea mai mult personal, instruire și, cel mai esențial, sprijin și colaborare din partea departamentelor de Radio și Televiziune. În prezent, TRM nu are o strategie centrală de rețele de socializare, ceea ce înseamnă că toate unitățile și echipele lucrează izolat. Nu există o viziune comună asupra performanței paginilor / conturilor sociale sau a modului în care acestea sunt raportate. În acest fel, nimeni nu poate evalua efortul sau impactul. În plus, din moment ce fiecare poate face ceea ce dorește, nimeni nu monitorizează marca TRM sau principiile etice.

Când vine vorba de conținut și audiențe, TRM trebuie să înceteze să acționeze în competiție cu sine însuși și să înțeleagă că succesul într-un domeniu reprezintă succes pentru toată lumea. Pe scurt, TRM trebuie să învețe să se gândească ca o organizație în ansamblu.

Înființarea unei redacții de știri integrate a constituit pilonul central al strategiei corporative din anii 2018-2022, atunci când aceasta a fost publicată. Echipa de revizuire susține pe deplin abordarea dată și consideră că acest lucru ar fi foarte benefic pentru TRM. Redacțiile integrate - unde televiziunea, radio-ul și multimedia lucrează cot la cot, producând un conținut pentru mai multe platforme - sunt o abordare bine stabilită, care ridică standardele în toate domeniile, aducând în același timp un randament semnificativ.

Din păcate, aceasta sarcină nu a rămas doar neatinsă, ci nici nu s-a început îndeplinirea ei. Impresia noastră a fost că principalele părți interesate din cadrul știrilor de la radio și televiziune nu au o înțelegere clară a ceea ce presupune o redacție integrată și avantajele semnificative pe care le aduce. Aceasta ar explica motivul pentru care nu a fost atins scopul.

Mulți dintre membrii UER au preluat această abordare. Redacțiile de știri integrate nu trebuie neapărat să fie investiții cu costuri majore, și există membri care au găsit soluții cu un cost redus, dar cu impact semnificativ, care ar fi foarte valoroase pentru TRM. DTI ar fi încântat să faciliteze schimburile de experți și delegațiile de cercetare către membrii relevanți. Credem că aceasta ar putea fi un punct de sprijin major pentru schimbările organizatorice mai mari.

O redacție integrată ar avea un impact semnificativ pentru TRM, în cazul în care va fi executată bine. Aceasta ar ridica standardele de jurnalism în toată mass-media, ar permite producerea unui număr mai mare și mai larg de conținut, ar crește consistența editorială și valorile și ar aduce reduceri financiare semnificative.

Televiziune

Televiziunea funcționează în conformitate cu un set complex de obligații, cum ar fi difuzarea conținutului local cel puțin 10 ore, și cel puțin 80% din acesta să fie în limba română, 75% urmând să fie difuzat în timp real (06:00 -09:00, 17:00-23:00); 90% din tot conținutul trebuie să fie european, iar 5 ore pe zi să fie emisiuni originale.

Aceste legi au intrat în vigoare din ianuarie 2019 și sunt dificile din punct de vedere operațional și editorial. Cu toate acestea, fiecare provocare este o oportunitate și, în acest caz, legile privind conținutul definesc identitatea TRM ca fiind un radiodifuzor public cu obligații sociale foarte distincte. TRM ar trebui să utilizeze acest lucru pentru a-și afirma identitatea și pentru a se diferenția de concurenți.

Sunt foarte puține emisiuni pentru publicul tânăr în programul de la Moldova 1. TRM practic nu are o strategie specifică pentru publicul tânăr în fața televizorului. Însă aceasta ar trebui să fie o prioritate.

Datele de audiență

În cadrul diviziei TV a TRM, lipsește perceperea importanței datelor despre audiență, modului cum sunt și trebuie să fie utilizate zilnic. În prezent, TRM plătește pentru date despre audiență de la Nielson TV. Acesta este un serviciu de calitate internațională. Cu toate că nu pot oferi toate detaliile dorite, rapoartele Nielson sunt la sigur de calitate necesară pentru luarea deciziilor în cunoștință de cauză.

Datele de la Nielson nu sunt valorificate la potențialul maxim. În prezent, raportarea internă este pur și simplu livrată ca instantanee. Nu există nici o încercare de a planifica aceste date de-a lungul timpului și de a le explora pentru tendințe sau, în egală măsură, pentru a face prognoze informate despre necesitățile viitoare ale publicului.

Aceasta chestiune se manifestă pe două niveluri. În primul rând, acest serviciu achitat nu este utilizat corect și, prin urmare, se pierde atât valoarea financiară, cât și cea strategică. Acest lucru nu poate fi lăsat să continue, luând în considerație situația financiară a TRM. În al doilea rând, am observat că „lipsa datelor de audiență” este folosită ca motiv pentru a nu evolua. Aceasta înseamnă că oferta TV nu crește sau nu răspunde nevoilor publicului. Oferta TV de la TRM are nevoie de reînnoire și actualizare și există o mulțime de oportunități pentru a face acest lucru. Raportarea de la Nielson poate fi utilizată în acest sens.

Managementul TV trebuie să fie proactiv în valorificarea informațiilor actuale despre audiență și să vină cu noi modalități de a obține informații simple și eficiente prin activități precum focus grupuri sau zile deschise de studio, când publicul poate veni să vorbească direct cu managerii. Pe scurt, divizia TV trebuie să aibă un plan de îmbunătățire. Trebuie să-și definească publicul-țintă la nivel de program și să aibă un plan de furnizare, îmbunătățire și creștere.

Știrile TV

Știrile și emisiunile de actualitate constituie aproximativ 40% din conținutul general al TV Moldova 1. Sunt 9 buletine de știri pe zi. Sunt necesare măsuri urgente pentru îmbunătățirea ofertei de știri. Experții au analizat un exemplu aleatoriu de buletin de știri. Clasamentul știrilor, relevanța, compoziția, lungimea, calitatea editării și imaginile necesită o îmbunătățire.

Știrile sunt concentrate puternic în jurul capitalei și evenimentelor politice / conferințelor de presă etc., cu puține referințe la alte regiuni ale țării. Acest lucru trebuie diversificat, deoarece TRM este urmărit în mare parte în zonele rurale. Prin urmare, publicul de bază nu este satisfăcut, fiind puține lucruri care abordează direct problemele oamenilor de rând.

Utilizarea actuală a instalațiilor creează obstacole pentru departamentul de știri. Jurnaliștii și editorii de la televiziune sunt la mai multe etaje distanță de studio-uri, atunci când pentru fluxul de muncă rapid și lipsit de stres al producției de știri, acest fapt nu este potrivit și ar trebui schimbat într-un mod în care sala de redacție și studio-ul să fie la același nivel, funcționând ca o unitate. Având în vedere cât de esențial este departamentul de știri pentru oferta de conținut a TV Moldova 1, acesta nu funcționează la nivelul necesar de profesionalism pentru îndeplinirea mandatului public. Ridicarea standardelor în departamentul de știri de la televiziune trebuie să fie o prioritate. Principiul de a face mai puțin pentru a crește calitatea este un mod bun de a începe procesul.

TV Moldova 2

Canalului secundar îi lipsește o identitate vizibilă. Publicul-țintă este de 18+, acesta fiind prea larg și imposibil de vizat în vreun sens semnificativ. Drept urmare, nu există o viziune și un concept clar pentru oferta de conținut. Canalul transmite programe DW, concerte, conținut european și documentare.

Sunt doar 3 persoane implicate. Sunt câteva intenții bune de a transmite sport în direct, de a avea mai multe transmisii live, de a arăta cultura, concerte și de a folosi arhivele. Noul director de canal s-a alăturat recent la TRM și, din acest motiv, trebuie să i se acorde timp pentru a avea un impact anumit, dar prioritatea absolută trebuie să fie definirea viziunii și a publicului-țintă pentru canal și formarea restului de acolo.

Radio

Operațiunile radio de la TRM par a fi profesionale, de impact și aliniate unele cu altele. Date calitative despre audiență sunt dificil de obținut, dar se înțelege că Radio Moldova are o pondere bună de ascultători. Aceleași diferențe demografice apar și cu Radio, în măsura în care publicul este în primul rând rural și cu o vârstă mai înaintată. Pătrunderea completă a radioului este o provocare în special în capitală. Radio-ul are nevoie de o actualizare tehnică, ultima fiind realizată în 2008. În 2018, un studiou a fost actualizat și este folosit acum pentru transmisiile radio vizuale, fiind difuzate online.

Radio Moldova folosește multă muzică prin intermediul schimbului cu UER. De asemenea, este important de remarcat că 90% din arhiva radio este digitalizată, aceasta fiind posibil datorită unei subvenții de la o companie furnizoare de energie electrică în 2008. Radio-ul, ca și restul organizației, nu are resurse suficiente. Principalii membri ai personalului au plecat și rămân neînlocuiți.

Știrile Radio

Știrile constituie o porțiune mare din oferta radio și reprezintă o operațiune serioasă și profesională în cadrul TRM. Șeful Știrilor Radio este impresionant, cu o înțelegere clară a rolului și a viziunii sale pentru departament. Potrivit lui: „radio-ul ar trebui să facă mai multe știri, știri mai bune și știri mai scurte”. Această claritate le lipsește enorm altor domenii ale companiei și a pornit unele schimbări importante în programul de știri și conținutul lor odată cu sosirea sa. Conducerea ar trebui să identifice modalitățile de a transfera aceste cunoștințe și profesionalism în alte domenii.

Sunt 27 de uletine de știri în limba rusă și română la Radio Moldova, precum și un program de sinteză a săptămânii. Există, de asemenea, un program de sâmbătă dimineața, în care prim-ministrul răspunde direct la întrebările din partea cetățenilor. Aceasta este o caracteristică impresionantă pentru portofoliul Radio Moldova, demonstrând tipurile de programe pe care TRM ar trebui să le dezvolte pentru a-și forma și îmbunătăți identitatea (în cazul în care, bineînțeles, TRM rămâne o voce critică și nu își va permite să devină o marionetă pentru politicieni). Programul nu este construit pe cifre de audiență, ci pe judecata jurnaliștilor. Radio-ul are corespondenți regionali care au acoperire în întreaga țară, însă doar cinci. După o reorganizare din 2011, din 30 de corespondenți, au mai rămas doar cinci.

Radio Moldova Muzical

Acesta este un canal de muzică exclusiv pe platforma online, care prezintă o ofertă culturală (fără muzică pop). Echipa de revizuire a fost oarecum nedumerită de valoarea acestui canal și de modul în care se raportează la portofoliul și strategia mai largă a TRM. Aproape că nu există nici o inițiativă de a defini publicul canalului, iar toate întrebările despre cine este publicul-țintă au fost întâlnite cu nedumerire. Necesitatea de a forma o înțelegere a publicului și a canalului este foarte importantă. Există o varietate de opțiuni care pot fi utilizate pentru colectarea datelor despre website-uri și transmisii, adesea cu costuri reduse sau în general fără ele.

Radio Moldova Tineret

Postul de radio pentru tineri făcea o muncă foarte interesantă în ciuda circumstanțelor dificile. Echipa este pozitivă, implicată și vizibil conectată cu publicul lor. Au elemente interactive în programele lor și folosesc rețelele de socializare pentru a se conecta cu publicul în timp real în decursul emisiilor și în alte momente ale zilei. Cu toate că lucrează și ei în instalații învechite, echipa are o pasiune evidentă pentru lucrul pe care îl face. Conducerea radio-ului pentru tineri ar trebui lăudată pentru oferirea posibilității echipei de a lua propriile decizii și de a-și servi publicul după cum consideră de cuviință.

Orchestra & corul

Diviziunea Radio este responsabilă și de Orchestra Simfonică Națională și Corul. Aceasta este o povară financiară uriașă, având în vedere că ei constituie 120 de angajați din mai puțin de 800 în total. Acest aranjament a fost revizuit recent, iar decizia de a lăsa TRM să fie responsabilă pentru aceste organizații culturale naționale a fost una de ordin politic. Aceasta este o situație destul de comună pentru SPA, însă acest fapt nu face totul mai ușor. Facilitățile corului și orchestrei au nevoie de renovare, însă ele încă funcționează după cum se cere.

TRM organizează o serie de concerte publice de-a lungul anului, când publicul are posibilitatea de a participa la concerte în clădirea TRM. Aceasta este o activitate cu adevărat excelentă și o ocazie rară a publicului de a se conecta în realitate cu TRM. Vă sugerăm să explorați modalitățile de a extinde și de a valorifica aceste evenimente. Sărbătorile aniversării de 90 de ani oferă o oportunitate bună pentru a încerca lucruri noi în aceasta privință.

Sunt exemple ai membrilor UER, care inovează orchestrele și corurile pentru a ajunge atât la publicul mai în vârstă, cât și la acel mi tână, care ar putea ajuta TRM să-și consolideze punctele forte în acest domeniu.

Multimedia

Site-ul TRM.MD a fost relansat acum un an și este acum disponibil pentru smartphone-uri. Acest fapt a avut loc datorită sprijinului Consiliului European. Toate canalele sunt transmise în direct și este o posibilitate de a revedea programele. Cu toate acestea, nu prea există o acuratețe: toate sunt disponibile ca „apasă-și-pornește” în format de listă.

Echipa online lucrează din greu, însă capacitatea lor de a asigura o difuziune adecvată de conținut este încetinită de televiziune și radio. În general, colaborarea nu este bună, unii oameni considerând că succesul ofertei digitale va fi o pierdere pentru cea de difuzare. Aceasta este o atitudine greșită și periculoasă, iar managementul trebuie să se asigure că unitatea multimedia este centrală pentru a difuza fluxuri de lucru.

Deși platforma digitală și streaming-ul sunt încă la un nivel scăzut de dezvoltare în Moldova, tendințele pieței sunt explicite: succesul eventual al TRM are nevoie de o prezență online puternică. Directorul general înțelege acest lucru, iar restul organizației va trebui să ajungă și ea la această percepție. Este foarte necesar de a dezvolta unitatea multimedia, care e marginalizată în privința resurselor și poziției sale în cadrul TRM.

Tehnologia de producție și fluxul de lucru

Întreaga tehnologie de producție este subfinanțată, iar echipele din acest domeniu lucrează foarte bine în ciuda circumstanțelor foarte dificile. Studio-urile televiziunii și radio-ului nu sunt reparate și au nevoie de consolidare și renovare. Instalațiile actuale sunt ineficiente și degradante. Departamentul tehnic este, de asemenea, puternic restricționat în achiziții, toate cheltuielile fiind efectuate printr-un proces de licitație publică, care pare a fi extrem de complicat pentru echipa de revizuire. Vom sugera aceasta ca un domeniu important de analizare pentru Consiliul de Supraveghere să examineze și să facă lobby pentru modificările respective ale Legii. Dacă echipele de producție ar fi fost capabile să își găsească propriile echipamente, s-ar putea economisi.

Moldova se află în urma reformei digitale, care trebuia făcută încă în 2015. Toți vecinii deja au pus în aplicare schimbarea. Acest lucru duce la o calitate proastă a imaginii. TRM va aplica oficial pentru includerea TV Moldova 2 în Multiplex.

Este necesar să se investească în tehnologia de studiu, deoarece multe echipamente sunt învechite și deteriorate, așa cum se menționează în strategia corporativă. Există câteva opțiuni care, cu toate că necesită unele cheltuieli la momentul dat, pot avea un impact imediat asupra calității de producție a programelor televiziunii. Recomandăm discuții cu experți din departamentul Tehnologie și Inovare UER cu scopul de a primi recomandări specifice pentru investiții în acest domeniu.

Departamentul managementul producției a fost creat în 2018 și este amplasat în cadrul Tv Moldova 1. Cinci secțiuni se ocupă de producție. Sunt 130 de persoane - 30 de ingineri de sunet, 12 instalatori de decoruri, 28 la design, stil, managerul principal, doi editori și restul tehnicieni. Există o dificultate în ceea ce privește personalul, care nu are abilitățile necesare și actuale pentru a lucra cu echipamentul relevant.

Șeful departamentului are idei foarte clare cu privire la modul de a face economii și de a îmbunătăți eficiența operațiunilor, dar este în prezent frustrat de structurile în care operează. Acest lucru ar trebui abordat pentru a face economii și pentru a elibera resurse. Mai mult decât atât, atitudinea și abordarea lui ar putea fi aplicate și la alte departamente. O prezentare a lucrului său altor unități ar putea oferi un șablon cu care acestea să lucreze atunci când vor fi însărcinate să facă același activități. În mod colectiv, acest lucru ar putea avea un impact serios.

Tehnologia de producție are o problemă acută de personal, cu mulți lucrători mai în vârstă și o dificultate de angajare a personalului tânăr pe salarii foarte mici. Este un număr de posturi vacante la moment, care se dovedesc a fi foarte greu de completat.

RECOMANDĂRI:

1. Aduceți departamentelor la o aliniere mai strânsă

Radio-ul, Televiziunea și Multimedia trebuie să fie mult mai strâns legate și ar trebui să fie organizate întâlniri față în față regulate. TRM este o organizație relativ mică, astfel că câteva schimbări pot afecta cu adevărat cultura. Directorii s-ar putea ușor întâlni cel puțin o dată pe săptămână. Șefii s-ar putea întâlni și mai des pentru a discuta despre planificarea editorială. Planificarea editorială trebuie să fie împărțită între echipe. Acest lucru se poate face cu documente simple în spațiul online. Este recomandat să proiectați o foaie de parcurs pentru promovarea conținutului pe diferite platforme.

2. Concentrați-vă asupra publicului

Definirea unei strategii de conținut pentru întreaga organizație ar putea fi un instrument important pentru TRM. Începeți să identificați ce ofertă au în prezent toate canalele și platformele, pentru a înțelege ce segmente de audiență sunt deservite în exces și cărora nu li se acordă atenția potrivită. Prioritatea ar trebui să fie îmbunătățirea calității ofertei curente de conținut, creșterea ofertei pentru tineri și ridicarea standardelor. Noua strategie de conținut ar trebui să se concentreze pe apropierea departamentelor Televiziunii, Radio-ului și Multimediei.

De asemenea, sugerăm ca exercițiul „Declarația de viziune” să fie extins pe toate canalele, pentru ca toți șefii de canale să propună o scurtă declarație, care să conțină identitatea și scopul canalului pentru revizuirea și discuțiile echipei executive.

Focalizarea pe audiență necesită explorarea tuturor posibilităților, pentru a înțelege mai bine publicul spre care se adresează TRM și pe cine organizația va viza în continuare. Rapoartele de audiență de la Nielson trebuie să fie valorificate pe deplin. Vă sugerăm să-l invitați pe managerul de cont Nielson al TRM, pentru explicații și instruiți actuale. Dacă este posibil de instruit managerii să înțeleagă și să utilizeze analiza datelor, ei vor putea lua decizii bazate pe ele, ceea ce va îmbunătăți oferta de conținut.

Pentru unele echipe, în special canalele secundare, pornirea de la date simple din Google analytics ar trebui să fie primul pas. Pentru alte echipe (la nivel de program), o altă opțiune cu costuri reduse este de a desfășura activități de informare pentru a crea perspective calitative. Organizarea de întâlniri cu membrii publicului, în care tot personalul poate vorbi deschis despre TRM, despre modul în care publicul se conectează cu organizația și când și de ce nu, va aduce informații folositoare. Acesta ar putea fi un exercițiu pentru toate nivelurile de personal, de la directori la asistenți juniori. Avem câteva exemple foarte valoroase din partea membrilor UER care pot servi drept model pentru TRM.

TRM poate să ia în considerare centralizarea personalului de cercetare a audiențelor din diviziile de conținut într-o singură unitate, care lucrează strâns cu strategia corporativă și departamentul de marketing și raportează la biroul DG. Acest lucru ar permite o viziune mult mai amplă asupra publicului din toate mass-media și ar crea o echipă

interdisciplinară cu abilitățile mixte necesare pentru a folosi pe deplin sursele de date actuale și a explora altele noi. Aceasta ar aduce, de asemenea, o aliniere mai strânsă între diviziunile organizației și ar susține dezvoltarea unei strategii de conținut multi-media bazate pe date.

3. Ridicați standardele în știrile TV

Departamentul de știri de la televiziune este responsabil pentru aspectul cel mai vizibil al TRM: aceasta este ceea ce vede publicul, și aceasta e ceea ce îl critică. Există multe oportunități pentru ameliorare, cum ar fi:

- Crearea unei rețele de corespondenți, care să transmită știri din afara Chișinăului, relevante pentru publicul demografic de bază, ar putea avea un impact destul de mare.
- Definirea și implementarea regulilor editoriale, astfel încât TRM să aibă o axă editorială mai clară, ar putea îmbunătăți oferta și contrapresiunea, pentru a acoperi anumite evenimente ale politicienilor.
- Reorganizați spațiile de lucru pentru îmbunătățirea eficienței și a fluxului de lucru.
- Deschideți procesul editorial de luare a deciziilor pentru a încuraja sesiunile de prezentare și propuneri de istorii originale.
- Creșteți elementele de povestiri din partea oamenilor.
- Creați oportunități pentru jurnalismul de investigare în domenii precum drepturile consumatorilor.
- Lucrați cu echipa online pentru crearea și testarea de conținut și de formate noi pentru trm.md

4. Construiți echipa Multimedia

Dacă succesul și creșterea vor continua în același ritm, echipa multimedia va trebui să fie asigurată cu personal și resurse. Identificarea personalului de asistență care ar putea fi transferat din alte departamente este un început, dar și rotirea jurnaliștilor și a celorlalți de la Radio și Televiziune ar putea apoi să crească impactul echipei, contribuind la alinierea mai bună.

Așa cum am menționat mai sus, site-ul web poate fi utilizat pentru testarea și explorarea conținutului și a formatelor care nu ar putea fi posibil de difuzat. Guvernul nu pune limite asupra conținutului online, așa că TRM ar trebui să găsească modalități de a valorifica această oportunitate la potențialul său maxim.

Departamentului Multimedia i s-ar putea acorda mai multă prioritate și responsabilitate în organizație. Pe măsură ce TRM își dezvoltă oferta digitală ca răspuns la nevoile audienței, restul organizației va depinde tot mai mult de expertiza și resursele acestora.

5. Folosiți TRM.md pentru a publica și experimenta cu noi formate

Site-ul web nu este în prezent suficient de utilizat, însă are potențialul de a difuza o mulțime de conținut inovator, creativ și targetat. Personalului tânăr și creativ i s-ar putea oferi posibilitatea să realizeze conținut de formă scurtă și să utilizeze site-ul web ca un studiu de caz. Jurnaliștii ar putea face comentarii și reportaje de fond pentru a-și completa buletinele. Interviuurile cu publicul ar putea crește elementul uman al știrii. Acestea sunt doar câteva idei simple, rapide și ieftine pentru utilizarea potențialului spațiului online, iar cele care au succes pot fi dezvoltate în reportaje de televiziune sau radiou, atunci când este cazul.

6. Dezvoltați ghidul pentru rețelele de socializare

Este necesară o strategie pentru rețelele de socializare care să se alinieze strategiei generale. Ar trebui să existe reguli clare pentru a asigura o abordare profesională și consecventă, pentru a îmbunătăți brandul TRM și pentru a proteja compania și personalul împotriva potențialului risc în mediul online. Strategia trebuie să includă reguli ferme privind

utilizarea personală a rețelelor sociale de către angajații TRM. Prin urmare, trebuie să existe un proces în cazul în care acestea sunt încălcate. Am identificat deja exemplul Radio-ului Suedez ca o bază foarte puternică, pentru ca TRM să își dezvolte propriile reguli. Responsabilitatea pentru acest lucru ar fi în mod firesc a echipei Multimedia, iar accesul administratorilor la toate conturile din rețelele de socializare TRM ar fi, de asemenea, centralizat, pentru a asigura menținerea standardelor profesionale. Vă recomandăm să revizuiți toate conturile, cu speranța ca acestea să fie reduse și optimizate. UER poate ajuta TRM să aibă tablouri de bord unice pentru mai multe conturi de pe o singură platformă.

Construirea unei mentalități în care publicul e pe primul loc este extrem de importantă. Știm că audiența și vizualizarea datelor sunt foarte dificile pentru TRM, dar există multe alte modalități de a se conecta cu audiența și de a înțelege modul în care ei percep conținutul TRM, ce cred ei despre organizație și modul în care TRM poate aborda mai bine nevoile lor.

Acolo unde este relevant, pornirea de la date simple din Google analytics, poate avea un impact uriaș. Dar pentru ca această abordare să aibă un efect real, managerii ar trebui să conducă schimbarea, ci să nu se aștepte ca aceasta să vină de jos în sus.

De acolo, vă sugerăm un exercițiu de mapare a audienței, pentru a defini cu adevărat cine sunt persoanele pe care le vizează canalele. Șefii de canale ar trebui apoi să definească un plan pentru vizarea acestor profiluri. Acest lucru va necesita supravegherea și monitorizarea echipei de conducere.

Există multe oportunități în cadrul comunității UER pentru instruire și schimb de expertiză în jurul analizelor de date și audiență. Echipa de revizuire recomandă identificarea unui angajat din cadrul TRM pentru a se conecta la acest subiect critic, în vederea facilitării instruirii și schimbului de

3: ACTIVARE

Observări

Aptitudini și instruire

TRM se confruntă cu dificultăți serioase în domeniul oamenilor și abilităților. Problema cea mai urgentă este o incapacitate aparentă de a angaja personal nou. Mesajul consistent este că TRM nu poate oferi salarii competitive, care sunt prestabilite și nu permit flexibilitate conducerii să facă singuri ratele de plată. TRM suferă, de asemenea, de o îmbătrânire a personalului și are o rată foarte mare de oameni de vârstă mijlocie. Mulți dintre aceștia sunt instruiți în abilități și profesii care devin din ce în ce mai învechite.

De asemenea, TRM suferă de un flux de personal. Organizația este văzută ca o etapă de trecere în industria media. Mulți oameni vin și lucrează doar suficient timp pentru a se angaja în altă parte și apoi pleacă. Acest lucru este perturbator și anulează șansa de a planifica transmiterea patrimoniului. Toate departamentele raportează aceeași preocupare.

Departamentul Resurse Umane funcționează în mare măsură ca o unitate de procesare și nu are o misiune sau resurse pentru a lucra proactiv pentru a aborda aceste probleme. Cu doar patru angajați, administrarea salariilor și a contractelor este aproape tot ce pot gestiona.

Cu toate acestea, există și succese de raportat. Centrul de instruire este un plus impresionant la TRM, care a servit deja mult personal. Lucrând cu un buget limitat, centrul de instruire este un exemplu rar de claritate și de lucru orientat către rezultate. Acesta deja oferă un număr de cursuri, incluzând abilități practice în domeniul media și abilități personale. Combinarea formatorilor interni și a experților externi permite centrului de instruire să utilizeze resursele foarte eficient. Având în vedere că abilitățile sunt identificate ca o preocupare critică a tuturor departamentelor, este încurajator să vedem prioritatea acordată centrului de instruire și succesele clare pe care le-a avut. Centrul de instruire are un sistem de evaluare și un chestionar cu privire la necesitățile de instruire, care a creat portofoliul reușitelor de dezvoltare pentru centru. Modul profesional în care a fost înființat și gestionat Centrul de instruire ar putea fi utilizat ca un exemplu pentru alte domenii ale companiei, cu scopul de a îmbunătăți planificarea, stabilirea țințelor și gestionarea bugetelor.

Având preocupări legate de personal, de training și ratele de salarizare, TRM trebuie să identifice noi modalități de a motiva și de a califica brațele de muncă. Stabilirea unui sistem de rotații al personalului ar fi un punct eficient și ușor de pornire, în special între redacțiile celor trei sectoare. Acest lucru ar dezvolta abilități, ar construi relații între echipe și departamente, ar crește nivelul de învățare internă și ar susține diferitele echipe. De asemenea, aceasta demonstrează personalului tânăr noi oportunități de creștere și ar trebui să contribuie la recrutare.

Echipa postului Radio Moldova Tineret reprezintă un exemplu despre modul în care personalul poate fi motivat în moduri care nu sunt doar financiare. Dacă alte domenii pot crea oportunități pentru personal de a crea conținut nou, de a-și urma propriile povești și de a avea un impact autentic asupra identității unităților în care lucrează, TRM va deveni un loc mult mai atractiv pentru a lucra, ceea ce va însemna mai multe talente tinere, o mai bună menținere a personalului și, cel mai important, poate, un conținut mai bun.

Guvernare

TRM este condusă de Consiliul de Supraveghere compus din 9 membri, numiți de Consiliul Audiovizualului (organismul de reglementare) - (Art. 43). Doi membri sunt plătiți de TRM (președintele și secretarul), în timp ce restul consiliului este plătit per ședință. Sistemul actual de remunerare pentru membrii Consiliului de Supraveghere ar putea fi revizuit pentru a asigura o mai bună implicare a consiliului.

Consiliul de Supraveghere nu are o agendă clară, ceea ce subminează serios capacitatea de a îndeplini pe deplin rolul de conducător mandatat legal. Activitățile de zi cu zi ale Consiliului nu sunt clar definite. Nu am auzit de inițiative, priorități sau probleme specifice. Consiliul își raportează rolul de a „împuternici” organizația să își îndeplinească lucrul, aceasta părând să includă multă supraveghere și audit, în loc de acțiuni proactive. De fapt, nu este clar modul în care Consiliul funcționează în comparație cu personalul intern și de conducere, cu excepția adăugării unui strat suplimentar de complexitate. Și TRM are deja o unitate de audit intern. Aceasta este o utilizare sub-optimală a resurselor și reprezintă o oportunitate serioasă ratată. Consiliul este inactiv în insistența sa asupra cadrelor juridice, financiare și administrative adecvate necesare funcționării și succesului SPA.

Consiliile de conducere au un rol esențial în apărarea SPA împotriva presiunilor politice și ale pieței pe de o parte, și în asigurarea că organizația își îndeplinește atribuțiile serviciului public în cel mai bun potențial și în eficiența economică maximă. Consiliul de conducere ar trebui să aibă cunoștințe profunde despre provocările legislative și financiare operaționale cu care se confruntă organizația, astfel încât să poată acționa pentru a le atenua. Prin urmare, ne-am aștepta ca un consiliu de guvernare să fie în continuu dialog cu părțile interesate cheie politice, sociale și comerciale și să fie gata să valorifice aceste relații. Dacă Consiliul ar avea relații mai proactive cu autoritatea de reglementare, parlamentul și alte autorități naționale, DG ar avea mai mult timp să se concentreze asupra atribuțiilor de conducere critice interne.

Clădiri și sisteme

Toți cei de la TRM înțeleg că construcțiile și infrastructura sunt problematice. Proprietatea este mare, dar disfuncțională pentru TRM. Radio-ul și Televiziunea se află în diferite clădiri, ceea ce amplifică discrepanțele dintre ele. Nu este aproape nici o interacțiune zilnică între cei doi.

O mare parte din proprietate este în stare deteriorată și continuă să degradeze. Acest lucru este inefficient și se va intensifica în continuare, dacă nu se vor lua măsuri acum. TRM este restricționat în privința utilizării sau întrebuințării în alte scopuri a clădirilor, din cauza statutului juridic. Sugerăm ca Consiliul de Supraveghere să-și asume responsabilitatea pentru aceste probleme și să influențeze politicienii relevanți, pentru ca aceștia să permită o flexibilitate mai mare. Cazul este simplu: schimbarea regulilor va reduce costurile pentru TRM pe termen scurt, iar soluțiile creative au potențialul de a oferi noi beneficii.

Dificultățile mai stringente par a fi în campusul Televiziunii, unde suprafețele foarte mari ale proprietății sunt neutilizate, iar cele care sunt în funcțiune, sunt răspândite pe o suprafață foarte largă. Turnul principal al TRM este într-o stare generală bună, iar pasul logic ar fi aducerea altor unități în această clădire centrală. În timp ce studio-urile și instalațiile de producție sunt dificil de a fi mutate, cu birourile e mai simplu. Centralizarea funcțiilor executive ar putea aduce economii semnificative de funcționare și de personal și ar contribui, de asemenea, la alinierea echipelor executive.

Cercetare și marketing

Departamentul de cercetare și marketing se găsește într-o poziție ciudată, deoarece pierderea posibilităților de publicitate face ca unitatea să fie în mare măsură învechită. Personalul din această unitate ar trebui să fie alocat unei noi unități, echipa multimedia fiind cea mai evidentă destinație. Abilitățile echipei de marketing și vânzări ar fi extrem de transferabile și ei ar putea fi responsabili pentru promovarea serviciilor digitale, proiectarea campaniilor de marketing pentru produse și servicii TRM și, în mod potențial, să conducă strategia de social media. Pe scurt, schimbați misiunea și utilizați abilitățile de marketing pentru promovarea în sine a TRM.

RECOMANDĂRI

1. Concentrați-vă pe oameni

Managerii superiori trebuie să identifice noi oportunități de creștere pentru personalul lor. Atunci când banii nu sunt disponibili, trebuie căutate soluții creative pentru stimularea abilităților, standardelor și nivelurilor de motivație. Punctele de sprijin sunt în vigoare pentru TRM, dar au nevoie de conducere. Noi oportunități de realizare a programelor pot fi create prin utilizarea echipei multimedia; creșterea profesională poate fi susținută de rotațiile personalului și de instruirea trans-departamentală; talentul în dezvoltare ar trebui să fie identificat și oferit sprijin personal pentru a-și urmări rapid cariera. Toate acestea ar trebui să se bazeze pe talent și nu pe vechimea în funcție. Managerii vor trebui să se asigure că personalul lor profită la maximum de Centrul de Instruire. S-ar putea oferi un exemplu pentru manageri, iar aceștia să fie însărcinați cu definirea și prezentarea unui plan de pregătire pentru departamentul și echipele lor.

2. Definiți elementele prioritare pentru Consiliul de Supraveghere

Consiliul de Supraveghere și conducerea superioară ar beneficia de definirea unui set de domenii și acțiuni prioritare, cu accent pe asigurarea independenței instituționale pentru TRM și cadre juridice și financiare adecvate. S-ar putea apoi de format un plan de lucru, pentru ca Consiliul de Supraveghere să interacționeze cu toate autoritățile și părțile interesate cu privire la aceste probleme.

3. Faceți auditul clădirilor

Un studiu adecvat de inspecție și evaluare a proprietăților TRM ar permite conducerii să ia decizii în cunoștință de cauză, cu privire la relocarea și centralizarea activităților curente și să facă propuneri pe termen lung. De exemplu, proprietățile pot fi închiriate sau oferite gratuit unor persoane creative cu condiția ca acestea să colaboreze cu TRM. Acest lucru ar putea da naștere la noi inițiative și evenimente care ar atrage publicul. Unele spații ar putea deveni o „fabrică creativă” pentru media digitală, muzică, pictură și arte performante, care ar promova și educa talentele tinere. Acest lucru ar fi aliniat la competența serviciului public al TRM și ar ilustra o direcție nouă și incluzivă pentru companie. O licitație de idei pentru utilizarea spațiilor ar putea fi anunțată.

4. Construiți o cultură de ameliorare printr-o monitorizare și responsabilitate financiară mai atentă

Vă recomandăm să stabiliți un sistem de raportare bugetară pentru managerii superiori. Raportarea financiară trebuie să fie cât mai transparentă și ar trebui să fie un punct de pe ordinea de zi pentru reuniunile de conducere. Fiecare departament ar beneficia de furnizarea de bugete detaliate, care identifică oportunități pentru cheltuieli noi, făcând economii de eficiență. Atingerea obiectivelor financiare ar trebui stimulată acolo unde este posibil, precum este și instituirea unui sistem în care responsabilitatea pentru ratarea obiectivelor are repercusiuni.

5. Analizați unitatea de marketing și vânzări

Acesta este un mod rapid și ușor de a consolida resursele echipei multimedia, deoarece TRM nu mai are nevoie de o unitate de vânzări și marketing. Experiența echipei ar putea probabil fi folosită pentru marketing-ul în rețelele de socializare, marketing-ul între platforme al portofoliului TRM și evenimentele speciale, cum ar fi orchestra, corul și aniversarea de 90 de ani. Aceste modificări ar putea fi un șablon pentru alte resurse, care pot fi utilizate pentru dezvoltarea departamentului Multimedia.

FOAIA DE PARCURS A PRIORITĂȚILOR

SCOPURILE PE TERMEN SCURT		Cronologia	Resurse/personal
Viziunea	Formulați viziunea corporativă	0-3 luni	Comitetul managerial Cu ajutorul UER
Aliniați conducerea	Organizați un sistem de întâlniri și raportare pentru directori	0-3 luni	Oficiul DG Comitetul managerial
Construiți un nivel de management de încredere	Împuterniciți coaliția de susținere	0-3 luni	Oficiul DG Legătura dintre managerii 1 și 2
Echipă de marketing și de vânzări	Realocați	0-3 luni	Oficiul DG
Planul comunicațional	Intern Extern	3-6 luni	Oficiul DG
Renovarea strategiei	Identificați punctele de sprijin cheie	3-6 luni	Oficiul DG
Renovarea redacției	Stabiliți rețeaua de corespondenți Îmbunătățiți calitatea știrilor	0-6 luni	Director TV Director de știri
Problema calității imaginii	Cumpărați echipament nou pentru studiouri	0-6 luni	Director TV
Analiza informației Data analytics	Antrenați managerii cheie	0-6 luni	Directorii de canale Directorii de Multimedia Marketing-ul și vânzări

SCOPURILE PE TERMEN MEDIU		Cronologia	Resurse/personal
Strategia de conținut	Analizați și revizuiți oferta curentă Definiți viziunea pentru canale și brand-uri Ridicați standardele în producția TV Definiți abordarea pentru noile formate online	6-12 luni	Toate diviziunile de conținut
Inspectarea clădirilor	Specificați utilizarea actuală Centralizați spațiile curente	6-12 luni	Directorul de producție, de logistică
Instrucțiuni pentru rețelele de socializare	Strategii și instrucțiuni pentru personal	6-12 luni	Oficiul DG

Dezvoltarea unității multimedia	Marketing și vânzări Colaborați cu Radio Tineret Măriți numărul de personal Măriți suportul tehnic Începeți rotația posturilor	2-24 luni	Multimedia
Organizarea	Revizuiți structurile de personal Descentralizați răspunderea și responsabilitatea Ameliorați fluxul de lucru și procesele	6-24 luni	Oficiul DG Toate departamentele
Oameni și abilități	Scalați activitățile centrului de instruire	6-24 luni	Oficiul DG

SCOPURILE PE TERMEN LUNG		Cronologia	Resurse/personal
Cadrul financiar și juridic	Ridicați standardele Implicați autoritățile naționale (CA, Parlamentul, etc.) Creșteți gradul de conștientizare a standardelor Consiliului Europei Asigurați un mecanism de finanțare mai bun	În continuă desfășurare	Consiliul de Supraveghere cu implicarea Comitetului managerial
Asigurați independența	Implicați autoritățile naționale (CA, Parlamentul etc.) Realizați campanii de diplomatie publică Organizați dezbateri publice	În continuă desfășurare	Consiliul de Supraveghere cu implicarea Comitetului managerial
Strategii de soluție	Planuri pentru comercializare și/sau utilizări alternative Influențați părțile interesate politice și publice	În continuă desfășurare	Consiliul de Supraveghere cu implicarea Comitetului managerial

Uniunea Europeană de Radiodifuziune

L'Ancienne-Route 17A

1218 Le Grand-Saconnex

Geneva, Elveția

Tel: +41 22 717 21 11

ebu@ebu.ch

Urmăriți-ne pe rețelele de socializare:

Twitter: [@EBU_HQ](https://twitter.com/EBU_HQ)

[Facebook.com/EBU.HQ](https://facebook.com/EBU.HQ)

[Linkedin.com/company/EBU](https://linkedin.com/company/EBU)

Aflați mai multe despre inițiativa de transformare digitală a UER:

<https://www.ebu.ch/digital-transformation>

Date de contact:

scotts@ebu.ch