

**INSTITUȚIA PUBLICĂ NAȚIONALĂ A AUDIOVIZUALULUI  
COMPANIA „TELERADIO-MOLDOVA”**

**DIRECȚII STRATEGICE  
DE DEZVOLTARE  
(2017 – 2022)**

**Chișinău, Februarie, 2017**

# Cuprins:

1. INTRODUCERE .....	3
2.VIZIUNE, MISIUNE, PRINCIPII ȘI VALORI .....	3
3.OBIECTIVE STRATEGICE .....	4
4. MISIUNEA SERVICIULUI PUBLIC.....	4
Criterii pentru serviciul public.....	5
Finanțarea și eficiența cheltuielilor.....	6
5. TEHNOLOGIE.....	7
Procese.....	9
Resurse umane.....	10
6.OPORTUNITĂȚI ȘI RISCURI .....	11
7. STRATEGIILE DE PROGRAM .....	12
Televiziunea.....	14
Radioul.....	14
Multimedia.....	15
8.STRATEGII FUNCȚIONALE .....	15
Aspecte tehnice și tehnologice.....	15
Premise de gestionare a afacerilor.....	15
Gestionarea resurselor umane.....	16
Dezvoltarea marketing-ului.....	17
Relații publice.....	17
Gestionarea arhivelor.....	17
9. LEGISLAȚIE .....	18

## **1. INTRODUCERE**

Prezentul document integrează analiza situației actuale în IPNA Compania „Teleradio Moldova” cu o serie de propuneri vizând dezvoltarea pe termen de cinci ani a instituției. El definește o viziune de perspectivă care va contribui la rezolvarea actualelor și eventualelor probleme de ordin managerial.

Strategia a fost elaborată ținându-se cont de experiența anterioară și cea curentă a Companiei, precum și de bunele exemple pe care ni le furnizează practicile străine în domeniu.

## **2. VIZIUNE, MISIUNE, PRINCIPII ȘI VALORI**

### **Viziune**

Compania este radiodifuzor public național, care oferă produse audiovizuale și multimedia de diverse genuri pentru diferite categorii de public.

### **Misiune**

Compania servește exclusiv interesul public și are misiunea:

- a) să acopere necesitățile informative, cognitiv-educative și de divertisment ale diferitelor categorii de cetățeni;
- b) să informeze imparțial, echidistant și pluralist societatea;
- c) să creeze valori spirituale importante pentru societate;
- d) să cultive prin emisiuni respectul față de persoana umană și demnitatea ei, toleranța, morala publică, atașamentul pentru valorile democratice, să promoveze drepturile universale ale omului;
- e) să contribuie la dezvoltarea conștiinței civice și naționale, la formarea culturii generale, politice, sociale, ecologice, lingvistice, să încurajeze participarea cetățenilor la viața publică;
- f) să promoveze jurnalismul civic.

### **Principii**

Compania realizează în practică următoarele principii:

- a) independența editorială și de creație;
- b) autonomia instituțională;
- c) universalitatea de programe;
- d) libertatea de exprimare și accesul liber la informare;
- e) abordarea completă, imparțială și echidistantă a evenimentelor de interes public;
- f) pluralismul de opinii și echilibrul politico-social;
- g) diversitatea tematică, geografică, culturală, lingvistică și confesională.

### **Valori**

Compania împărtășește următoarele valori:

- a) responsabilitatea corporativă în fața publicului;

- b) credibilitate și calitate;
- c) pluralismul politic și social printr-un spectru cât mai divers de opinii;
- d) echidistanța în tratarea temelor politice, sociale, economice și culturale;
- e) rigurozitatea profesională și etică;
- f) perseverența și tenacitatea în obținerea rezultatelor finale;
- g) conduita ireproșabilă, politețea și toleranța în relațiile cu publicul;
- h) creativitatea și diversitatea de programe;
- i) performanța și inovația profesională;
- j) transparența și controlul public;
- k) spiritul de echipă.

### **3. OBIECTIVE STRATEGICE**

TRM își asumă rolul de serviciu public permanent și stabil, obligându-se să furnizeze programe diverse, care să satisfacă necesitățile diferitelor grupuri sociale și să vizeze majoritatea categoriilor de vârstă.

În acest sens, vor fi stabilite următoarele obiective strategice:

- a) Exploatarea cu randament maximal a avantajelor televiziunii digitale terestre.
- b) Continuarea coordonării activităților de la radio și televiziune, obținerea unor efecte sinergice ce rezultă din caracterul instituțional mixt al Companiei, dezvoltarea produsului mediatic și media, precum și a serviciilor condiționate de formatul digital de producere și difuzare audiovizuală;
- c) obținerea poziției de lider pe piața mediatică;
- d) asigurarea credibilității prin gestionarea transparentă a fondurilor, conjugarea eforturilor în vederea obținerii independenței financiare a Companiei, examinarea unor oportunități de diversificare a surselor de finanțare;
- e) inițierea unor activități orientate spre realizarea obiectivelor din p.p. b) și c);
- f) dezvoltarea competențelor manageriale la nivelul tuturor subdiviziunilor, promovarea unui management modern, bazat pe studii și experiențe avansate;
- g) promovarea principiilor deontologice în radio și telejurnalism, motivarea și încurajarea formării profesionale continue în rândurile angajaților TRM.

### **4. MISIUNEA SERVICIULUI PUBLIC**

Obiectivul principal al activităților IPNA Compania „Teleradio Moldova” continuă să fie realizarea sarcinilor în baza viziunii, misiunii, principiilor și valorilor sarcini definite prin acte normative și lege.

TRM ca serviciu mass-media public prezintă o importanță vitală pentru buna funcționare a societății moldovenești, precum și pentru consolidarea pluralismului social, cultural, etnic. Dat fiind acest statut, TRM nu va iniția afaceri bazate exclusiv pe principiile și mecanismele pieței.

Cel mai important obiectiv strategic al TRM continuă să fie realizarea misiunii de serviciu public. Îndeplinirea sarcinilor, definite prin misiunea de serviciu public, se va efectua cu eficiență maximă, aplicându-se cunoștințele și experiența managerială avansată din domeniul audiovizualului.

Analiza datelor provenite din sondajele de audiență la radio și TV este pentru un serviciu public la fel de importantă ca și activitățile comerciale. Prin urmare, deciziile asupra conținutului, formatului, dar și locului pe care trebuie să-l ocupe un program sau altul în grila de emisie, se vor lua în urma efectuării unor sondaje de audiență, adoptând în prealabil o strategie de sporire a ratingului.

Stabilirea locului programelor în grila de emisie constituie una dintre resursele naturale ale difuzorului public. În acest context, TRM va examina minuțios fiecare plasare a emisiunilor în grilă, determinând scopul programului, obiectivele lui, formatul, publicul țintă etc.

În ceea ce privește conținutul programelor, TRM va opta pentru:

- cele mai înalte standarde de calitate;
- credibilitate din partea publicului față de produsul mediatic oferit;
- creșterea investițiilor în programele existente și cele noi;
- concurență loială între instituțiile mass-media;
- creșterea standardelor de producție;
- formarea profesională continuă a personalului de creație, precum și a celui tehnic.

Acest lucru se va realiza prin:

- stimularea capacității de inovare a producătorilor, acceptarea noilor abordări și modalități în pregătirea programelor,
- îmbunătățirea constantă a planificării programelor,
- monitorizarea emisiunilor din perspectiva implementării misiunii, relevanței conținutului, originalității machetării,
- realizarea extensivă a înregistrărilor muzicale în studiourile TRM,
- extinderea cooperării cu producătorii locali independenți, instituțiile culturale (producții externe de muzică și teatru), autoritățile locale,
- organizarea sistematică a campaniilor mediatice, a programelor cu impact social, a transmisiunilor în direct de la evenimente de anvergură națională și internațională,
- cooperarea internațională activă (în special, în calitate de membru al UERT).

Implementarea noilor produse media în următorii termeni:

- până la 01 decembrie 2019 - lansarea camerei comune de știri Radio-TV;
- până la 01 ianuarie 2019 - digitalizarea fondului radio;
- până la 01 ianuarie 2019 - achiziționarea utilajului și demararea procesului de stocare în varianta digitală a fondului de emisiuni TV;
- până la 01 iunie 2018 - sporirea capacității de stocare a materialelor site-ului [www.trm.md](http://www.trm.md).

Una dintre modificările prioritare cu impact important pe termen lung o constituie dezvoltarea serviciilor multimedia ale TRM. TRM va tinde să ocupe poziții importante printre operatorii on-line pe piața Republicii Moldova. În acest sens, Compania va exploata continuu următoarele avantaje: servicii de radio și TV de prestigiu, acces nelimitat la schimbul de știri pe plan internațional (UERT), sprijin din partea organismelor regionale și internaționale. Serviciile multimedia vor crea oportunități de navigare gratuită sau contra plată la cerere prin arhivele radio, TV și textuale ale TRM.

Prestarea serviciilor multimedia trebuie să constituie o componentă a operei de formare intelectuală a tinerii generații și de orientare a ei către produsul creat de serviciul public de radio și televiziune.

### ***Criteriile serviciului public***

Serviciul public TRM este definit de următoarele caracteristici:

- diversitate tematică și raliere la interesele publicului;
- calitate, credibilitate, fiabilitate,
- angajament față de standarde profesionale înalte,
- independență față de interesele private și sensibilitate față de cele comunitare,
- capacitate de reacție la subiectele sensibile ale societății,
- pondere semnificativă în producția locală originală ,
- ofertă mediatică diversă (știri, analize, comentarii, dezbateri, investigații jurnalistice, documentare etc.),
- producerea de programe pentru minoritățile etnice, categoriile de vârstă, persoanele cu dizabilități, centrare pe domeniile de interese sociale și culturale ale publicului larg de radioascultători și telespectatori,
- accesibilitate universală a programelor grație platformelor tehnice zonale.

### ***Finanțarea și eficiența cheltuielilor***

#### Situația actuală

În 2017 din bugetul Republicii Moldova a fost alocată suma de 89498,6 mii lei plus veniturile preconizate din activitatea comercială care sunt evaluate la 19864,9 mii lei. Volumul total al mijloacelor financiare necesare pentru efectuarea cheltuielilor recurente și capitale se estimează la suma de 228978,7 mii lei. Deficitul mijloacelor financiare constituie 119 605,2 mii lei.

Valoarea activelor fixe ale TRM sub formă de imobil (clădiri) este de 57 887,600 mln. lei, în mașini și utilaje 110 968,5 mln. lei, în bunuri mobile (mijloace de transport) de 3421, 1 mln. lei, și în decor și mobilier în valoare de 4 077,7 mln. lei.

Un motiv de îngrijorare este uzura (devalorizarea) echipamentului, depreciat cu 67,7% și a parcului de mașini, respectiv, depreciat cu 89%. Ambele necesită o înlocuire rapidă și asta cu atât mai mult cu cât pentru unele echipamentele depășite, grație schimbării tehnologiei, nu există piese de schimb.

Un impediment serios în dezvoltarea Companiei îl constituie nu doar insuficiența bugetară, dar și sistemul actual de finanțare anuală, cu alocare lunară de fonduri, care nu permite realizarea eficientă a operațiunilor și angajamentelor financiare pe termen lung, acestea fiind mai avantajoase decât contractele anuale.

#### Obiective

TRM va continua să sporească productivitatea, urmărind în permanență eficientizarea fiecărui loc de muncă și să diversifice conținutul mediatic.

Veniturile Companiei vor fi majorate, în special pe contul celor provenite din publicitate, sponsorizare și coproducere. Valorificând formele de sponsorizare pe scară largă, se vor identifica și oportunități de marketing/vânzare de programe în țară și în străinătate, va începe comercializarea producției muzicale.

Modernizarea costisitoare a echipamentelor tehnice rămâne pe ordinea de zi. Oferirea în arendă a spațiilor libere continuă să fie o opțiune pentru a obține venituri suplimentare, utilizând eficient investițiile din finanțarea publică. Exploatarea spațiilor libere de producție va conduce la eficientizarea maximă a cheltuielilor.

Cu toate acestea, chiar și cele mai susținute eforturi în vederea identificării surselor suplimentare de venituri nu pot schimba starea de lucruri la TRM din cauza finanțării insuficiente de la bugetul de stat, ceea ce împiedică dezvoltarea instituției în conformitate cu misiunea, viziunea, principiile și valorile definite în acest document strategic.

În mod implicit, finanțarea de la bugetul de stat nu poate oferi soluționare pentru întreaga gamă de probleme cu care se confruntă TRM și nici previzibilitate multianuală care este imperios necesară pentru activitățile de succes ale serviciului public.

Având sprijinul metodologic al experților UERT din străinătate, TRM va pregăti până la 01 iunie 2018 un studiu privind experiența europeană în domeniul finanțării instituțiilor mass-media publice și va propune în acest sens soluții pentru serviciul public de radio și televiziune din Republica Moldova.

## **5. TEHNOLOGIA**

### Situație curentă

Dispozitivele tehnice ale TRM sunt depreciate cu 67,7%. Din cauza lipsei de investiții și a caracterului imprevizibil al finanțării de la bugetul de stat nu există o strategie clară de dezvoltare tehnologică pe o perioadă de lungă durată. În ultimii ani, dotarea tehnică a fost redusă la achiziții de urgență pentru reparații curente.

Retehnologizarea la Companie se realizează parțial, în zone izolate, nefiind sistemică, nu poate fi nici optimă.

Programul TV Moldova 1 în format digital (SD/SDI), precum și Moldova 2 este livrat distribuitorilor de programe prin cablu (SUN TV, Moldtelecom, StarNet), Î.S., Radiocomunicații, iar ultimul îl difuzează în formatul DVBT-2 din primul multiplex național. În format digital sunt asigurate la TV etapele de producție și emisie din studiourile S1 (300 m.p.) și S2 (600m.p.), ingestarea programelor pentru emisie, filmările și montarea subiectelor, imprimările și transmisiile extra-studio realizate cu aportul unicului car digital WV Caravela (din totalul de 4 care mobile) și sistemelor performante de transmisie UPLINK 3G/4G (seria DMNE PRO 180), montajul emisiunilor în sălile de imprimare și montare. Astfel procentul digitalizării proceselor TV constituie 65-70%. Din restanțe majore rămân obiectivele de modernizare a carelor mobile, trecerea în format digital al fondului video stocat pe bandă, înnoirea parcului de camere, automatizarea emisiei și crearea complexului Data-centru.

La Radio Moldova digitalizarea a fost încheiată în blocul tehnic central, studiourile de emisie și departamentul de știri (realizate în proporție de 85 - 95%), în alte spații procesul s-a extins parțial (departamentul muzică 60%), în afara noilor tehnologii au rămas studiourile radio (S-450, S-250, un studio literar-dramatic) și blocurile de montare.

Aceste obiective sunt trasate în planul de retnologizare 2017-2019. Domeniul investițiilor în tehnologii limitat de insuficiența mijloacelor financiare pe parcursul ultimilor 6-7 ani și până în prezent trebuie să fie studiat în concordanță cu viziunea și misiunea pe termen mediu a acestui document strategic. TRM va studia posibilitatea tuturor opțiunilor posibile pentru a asigura complexitatea financiară a digitalizării.

Costurile achiziționării echipamentelor tehnice pentru perioada imediat următoare au fost estimate la cca. 14 -15 milioane €, sumă care va fi dificil de asigurat din veniturile proprii.

## Obiective

Domeniul investițiilor în tehnologie, limitat până în prezent de insuficiența mijloacelor financiare, trebuie să fie studiat în concordanță cu viziunea și misiunea pe termen mediu a acestui document strategic. Astfel, vor fi definite prioritățile în domeniul echipamentelor necesare tehnologiei digitale. Fără aceasta, aplicarea oricărei strategii va deveni imposibilă.

Prin urmare, este necesar să fie elaborată o strategie tehnologică care se va baza pe acest document și va fi implementată după cum urmează:

### **I. Televiziune**

- Schimbarea pe etape (1-3 ani) a parcului de camere 10-15 unități (camere SD/HD extra-studio), parcul actualității, pentru 2 care mobile și corespondenții din teren);
- Modernizarea complexului înregistrări video (8-10 stații editare, 2018-2019);
- Sistem digital de arhivare-video cu automatizarea procesului (bibliotecă LTO, 2018-2022);
- Servere profesionale de stocare și redare (ingest și playout, 5-6un(2017);
- Formarea programului Moldova 1 HD și distribuția lui în multiplexul B al televiziunii digitale terestre (2018);
- Ridicarea unui program TV pe satelit (UPLINK, realizarea hotărârii interguvernamentale Moldova –România, 2021);
- Perete LED 16x4m., studio 2;
- Inițierea lucrărilor de modernizare a sălilor de distribuție și control (data centru, infrastructura 2017, reutilarea 2018);
- Modernizarea tehnică a S-5 (tehnică și lumini);
- Generator autonom energie electrică (100kvt);
- Retehnologizarea camerei reporteri Actualități;
- Dotarea jurnaliștilor TV cu calculatoare și laptopuri;
- Procurarea unui car mobil TV cu 18-20 camere (pentru transmisiuni sportive).

### **II. Radio**

- Modernizarea blocului S-450 pentru înregistrări muzicale (pupitru, microfoane, s.a.);
- Finalizarea lucrărilor de digitalizare a Fondului Radio, extinderea tehnologiei LTO-6 Ultrium 3000 FC Tape Library;
- Majorarea capacității de stocare a materialelor la multimedia (server performant) și modernizarea site-ului Companiei;
- Retehnologizarea blocurilor de emisie;
- Procurarea carului mobil specializat radio;
- Înlocuirea calculatoarelor vechi. Perfecționarea locurilor de lucru;
- Amenajarea încăperilor Fondului Radio imprimat pe bandă și crearea condițiilor respective de stocare și păstrare pentru banda magnetică.

TRM va pleda pentru implementarea treptată a proiectului de digitalizare a dispozitivelor de transmisiune în multiplex a programelor cât mai curând posibil, pe regiuni.

În anul 2017 procesul de trecere la televiziunea digitală terestră se efectuează în paralel cu emisia televiziunii terestre analogice. Testarea retransmiterii canalului TV Moldova 1 în format digital se face cu scopul de a verifica nivelul semnalului de la stațiile de televiziunea digitală. TRM va contribui la



sensibilizarea publicului vizând importanța tehnologiei digitale și va promova achiziționarea de receptoare set top box-uri în timp util în rândul radioascultătorilor și telespectatorilor.

În ceea ce privește complexitatea financiară a digitalizării, TRM va studia posibilitatea tuturor opțiunilor de achiziție a echipamentelor și accesoriilor tehnice din oferta de echipamente furnizate de către membrii UERT.

### ***Procese***

Procesele susțin producerea de programe, furnizarea de servicii, încurajează creativitatea, dezvoltă calitatea produselor. Toate acestea, luate în ansamblu, contribuie la optimizarea cheltuielilor. Asigurarea calității se va realiza prin intermediul planului de acțiuni ce definește toate procesele de producție, una dintre condiții constând în pregătirea din timp și la modul profesionist a unei emisiuni.

### **Situația actuală**

Planul anual prezintă o perioadă prea scurtă pentru o planificare eficientă, la fel și pentru aplicarea strategiilor de dezvoltare a calității producției. Problema constă în faptul că, de obicei, este adoptat chiar înainte de începutul sau chiar în cursul anului de referință. Acest lucru reduce complexitatea obiectivelor strategice.

### **Obiective**

Trebuie depuse eforturi atât la pregătirea planului de acțiuni, cât și la implementarea proceselor. Procesele de lucru vor fi analizate și optimizate (timpul pentru pregătirea și realizarea sarcinilor), urmărind scopul de a obține cât mai multe efecte sinergice posibile.

În acest context, vor fi definite în mod obligatoriu responsabilitățile titularilor implicați în gestionarea proiectelor financiare. Drept exemple vor servi standardele aplicate de membrii UERT, precum și standardele ISO.

Prin formarea unei organigrame judicioase și prin trecerea treptată la o organizare orientată spre proiecte se va reuși producerea de programe noi, în corespundere cu cerințele actuale ale pieței produselor mass-media.

Structurile organizatorice vor fi adaptate la un sistem capabil să asigure utilizarea efectivă a mijloacelor financiare și a capacităților tehnice, fiind instituit și aplicat prețul unității (al programului sau serviciului). Doar astfel poate fi realizat un calcul transparent al tuturor cheltuielilor și o evaluare reală a produsului individual.

Structura organizatorică trebuie să fie constituită astfel încât să se producă separarea între activitățile de producere și servicii (cu excepția cazurilor speciale, cum ar fi programele de știri) și să fie creat un sistem de achiziții publice tarifare interne. În acest mod, fondurile complete, destinate programului pot fi transferate către unitățile programului individual, care desigur, în limitele competențelor lor, vor decide independent asupra utilizării, procurării serviciilor și supravegherii asupra performanței acestora.

Condițiile de operare trebuie să fie prezentate în listele de prețuri anterior stabilite, în standarde, precum și în contractul-cadru cu privire la domeniul de aplicare și scadențele de servicii. Aceste condiții vor permite și activități de licitare/comercializare de servicii pe piață pentru a genera venituri suplimentare (comerciale).

Prin restructurarea proceselor de afaceri și implementarea noilor standarde și norme, la care se adaugă și identificarea indicatorilor de performanță ai funcționării, se va urmări monitorizarea costurilor

de operare la nivelul programelor individuale, precum și monitorizarea separată și transparentă a activităților TRM în realizarea misiunii sale de bază (misiunea de serviciu public), precum și din perspectivă comercială, asigurându-se excelența în afaceri și în programe.

Un program computerizat care oferă posibilitatea de planificare transparentă și control asupra proceselor de producție, resurselor umane, producției și mijloacelor financiare – cu un minim de întreținere/birocrație poate servi ca un instrument de îmbunătățire și suport.

### ***Resurse Umane***

TRM, ca serviciu public de informare, necesită cadre bine pregătite din punct de vedere profesional, centrate pe calitate și performanță. Angajații trebuie să aibă condiții de muncă atractive și un mediu de lucru prielnic, ceea ce ar dezvolta sentimentului de apartenență la instituție al fiecăruia și ar motiva perfecționarea și autoperfecționarea. La capitolul personal eforturile vor fi orientate spre stabilirea intereselor diverselor categorii de salariați și tratarea lor cu atenție și înțelegere. Imperativul schimbării va fi îmbinat cu cel al asigurării continuității și stabilității.

### **Situația actuală**

Potrivit datelor din 01 ianuarie 2017, TRM numără 769 de angajați, dintre care conducerea – 10 unități, colectivele de creație TV – 380, colectivele de creație Radio, inclusiv colectivele muzicale – 262, servicii comune – 50,5 unități, departamentul logistică - 67.

Principalele probleme ale resurselor umane sunt salariile relativ mici și necompetitive pe piața mass-media, motivația insuficientă pentru muncă calitativă. În ultimii ani, o parte din personalul de creație a părăsit TRM-ul, angajându-se în sectorul difuzorilor comerciali.

Calificarea insuficientă a personalului reduc din perspectivele îmbunătățirii calității muncii și împiedică optimizarea costurilor.

Pentru a face față cerințelor actuale TRM va continua restructurarea locurilor de muncă, descrierea mai exactă a fișelor de post (condiții privind îndeplinirea obligațiilor de muncă), modificarea sistemului de salarizare și restabilirea onorariului, formarea profesională continuă a angajaților.

### **Obiective**

Pe termen scurt, este necesar să fie completat sistemul actual de salarizare și revenirea la onorariu ca element de stimulare a tineretului de creație.

Sistemul actualizat de salarizare, elaborat de specialiști în domeniu ar putea fi aplicat în totalitate spre sfârșitul anului 2019, urmând să se ia în calcul noua organigramă, formularea de noi sarcini în fișele de post, ținându-se cont de experiența difuzorilor publici europeni.

Rămâne a fi actuală introducerea descrierii sarcinilor în noile fișe de post, acestea întocmindu-se în conformitate cu schimbările tehnologice curente și cu necesitățile de perspectivă ale TRM. Accentul se va pune pe eficiența personalului, pe capacitatea lui de muncă și pe competențele profesionale.

Pentru a stimula angajarea tinerilor în statele TRM, se va dezvolta un sistem intern de orientare profesională, de care să beneficieze liceenii claselor superioare cu vocație pentru jurnalism.

În vederea dezvoltării profesionale, vor fi instituite un centru de formare continuă, care va deveni parte a obligațiilor contractuale pentru toți angajații.

Prin intermediul centrului de formare, beneficiind de o asistență internațională multilaterală, se va reuși instruirea sistematică a reprezentanților tuturor specialităților necesare instituției, cu oferirea unui certificat/diplomă recunoscută în mod oficial. Va fi încurajată în egală măsură instruirea profesională în

străinătate. Acest lucru poate fi asigurat prin intermediul surselor locale și internaționale de finanțare.

Formarea profesională a personalului este o investiție realizabilă din fondurile publice, de aceea fiecare dintre beneficiarii unei instruirii profesionale ce depășește cadrul învățământului general, trebuie să fie angajat prin contract. Pentru o anumită perioadă de timp, persoanelor ce au urmat cursuri de perfecționare costisitoare li se va restricționa dreptul de a demisiona din postul de muncă, în caz contrar, vor fi obligate să plătească acoperirea cheltuielilor suportate de TRM.

## 6. OPORTUNITĂȚI ȘI RISCURI

Analiza SWOT a TRM a scos în evidență următoarele:

a) *avantaje:*

- nivel destul de înalt de audiență, comparativ cu alte servicii publice de radio și televiziune din Europa;

- acoperire națională;
- fondul de programe audio/video de mare valoare;
- credibilitate din partea publicului;
- personal tehnic relativ instruit;
- capacitatea de producere disponibilă;
- surse financiare minime;
- spații utilizabile extinse;
- baza satisfăcătoare pentru transfer la tehnologia digitală;
- oportunități pentru pregătirea și difuzarea de noi programe și servicii;
- integrarea în mediul internațional.

b) *dezavantaje:*

- sinergie redusă între unitățile componente;
- planificare financiară închistată în reguli rigide;
- diversificarea redusă a surselor de venituri și a fondurilor;
- absența unei definiții clare de calitate a programelor;
- motivație redusă a personalului și adaptare lentă la necesitățile și rigorile timpului;
- utilizarea insuficientă a capacității de muncă a unui segment din personalul angajat;
- atenție insuficientă acordată costurilor de producție și strategiilor de reducere a lor;
- procese de lucru compromise de absența mecanismelor și a tehnicii standardizate;
- asistența tehnologică insuficientă;
- nivel inadecvat de cultură organizațională și de motivare a personalului;
- lipsa sondajelor de audiență la radio.

c) *riscuri:*

- monitorizarea inadecvată a reacției publicului spectator și ascultător la produsul mediatic oferit, - definirea incompletă a standardelor și a criteriilor de calitate care pot furniza evaluări incorecte și compromite obiectivele;

- individualismul excesiv al realizatorilor de programe, spiritul redus de echipă;
- lipsa inovației și adaptării la cerințele spectatorilor și ascultătorilor;
- interesul redus al furnizorilor de reclamă față de spațiul mediatic al TRM;
- întâzieri în digitalizarea procesului de producție;

- discuții despre o potențială separare a Radioului de TV, care este contrară experienței și tendințelor din Europa;
- dependența financiară.

*d) oportunități:*

- optimizarea costului, sporirea productivității muncii, aplicarea convergenței mass-media și utilizarea optimă a mijloacelor de producție;
- implementarea tehnologiilor moderne care pot spori productivitatea;
- diversificarea produsului mediatic oferit;
- organizarea producției într-un nou mod (posturi tematice și digitale), care asigură conținut multimedia diversificat (de exemplu, la cerere);
- stabilirea unor parteneriate strategice (cu operatori de servicii de telecomunicații și alți potențiali parteneri)
- utilizarea eficientă a spațiilor prin aplicarea diferitor instrumente de piață (leasing, swap, vânzare potențială și construirea unor spații noi, în dependență de negocierile cu statul);
- sporirea veniturilor comerciale generate de către departamentele de muzică, arendarea spațiilor și a capacităților libere de producție;
- cooperarea internațională;
- achiziționarea programelor străine de calitate gratis, de asemenea prin schimb;
- modernizarea accelerată prin utilizarea surselor străine constând din donații și, eventual, împrumuturi favorabile;
- utilizarea avantajelor provenite din semnarea de către Republica Moldova a Acordului de asociere cu Uniunea Europeană;
- cooperarea profesională în ajustarea legislației mass-media.

## **7. STRATEGIILE DE PROGRAM**

### Situația actuală:

Programul oferit de către TRM este definit de legislația Republicii Moldova și Caietul de sarcini al instituției publice. Datele statistice și de procesare despre tipurile programelor de emisie sunt colectate de către serviciile de programe Radio și TV. Ele sunt comparabile cu statistica internațională (UERT și Laboratorul European al Audiovizualului).

Din 2007 sunt disponibile date actualizate și comparabile despre ratingurile TV în Moldova (cote și ratinguri stabilite pe baza colectării electronice a datelor, care sunt realizate de către filiala AGB Nielsen Media – o cercetare care utilizează contoare electronice în 220 de gospodării. Activitatea sa este sub supraveghere profesională constantă a sediilor și incontestabilă potrivit tuturor criteriilor), însă nu există astfel de date pentru radio (similar altor țări europene). Evaluarea reacției de către public este desfășurată în conformitate cu metoda sondajelor periodice (prin telefon și interviu) și înregistrările lor.

Este foarte importantă distribuția producției originale în toată cota de programe. Punctul de vedere al multor țări europene este că un serviciu public de informare trebuie să asigure cel puțin 50 % din emisie cu produs original.

În anii trecuți proporțiile în cadrul ofertei TRM s-au schimbat considerabil. În 2016 volumul total de emisie a sporit la TV Moldova 1 până la 8,784 ore (media 24 ore/zi), inclusiv 95 de ore revizie tehnică. Din aprilie 2016 emite postul TV Moldova 2 – 24/24 ore.

Sporirea ofertei programului este mult mai perceptibilă în cazul programelor radio de la 10,897.07 ore în 2008 la 18,037.25 ore în 2009 și 26 232,4 pe trei canale în mediul on-air și în mediul on-line, după cum urmează:

- Radio Moldova Actualități – 8736,2 ore;
- Radio Moldova Tineret – 8784 ore;
- Radio Moldova Muzical – 8760 în anul 2015.

Aceste volume se vor menține pînă în 2022 cu perspectiva emiterii RMM pe unde radio.

Trebuie menționat faptul că ponderea producției proprii la TV a ajuns la 78,04 % în 2016. Caracterul programului unei companii publice de radio și televiziune, este, în general, definit de o varietate de domenii și genuri (știri, educație și cultură, sport, divertisment), urmărindu-se a se stabili o balanță între oferta de programe informative și cea de programe muzicale. Conținutului programului de cele mai multe ori se pune în concordanță cu cerințele societății, acestea, la rândul lor, fiind determinate de tradițiile culturale, de obiceiurile tipice ale populației, de stilul de viață al cetățenilor.

Datele arată că în contextul ofertei de programe TV, Moldova 1 asigură un obiectiv complet comparabil în ceea ce privește conținutul de știri, în același timp se atestă un număr relativ redus al programelor de divertisment. Pe de altă parte, Radio Moldova oferă mai multe programe științifice și educative, întru-un număr mai redus sunt cele sportive. Poate fi atestat un procentaj mai mare de programe informative comparativ cu cele muzicale. Există un canal radio destinat muzicii – Radio Moldova Muzical, și altul destinat tineretului – Radio Moldova Tineret.

Datele de evaluare a reacției publicului la postul TV Moldova 1 (sursa AGB Nielsen) sunt realmente încurajatoare. Moldova 1 și Moldova 2 sunt pe primul loc în difuzarea conținutului în limba română.

Rata sporită de spectatori în cazul emisiunilor speciale, cum a fost campionatele mondial de fotbal, Jocurile Olimpice, indică asupra popularității programelor de sport, lucru care trebuie luat în calcul și în anii 2017-2019 și implementat în noua grilă de emisie a TV Moldova 1 și TV Moldova 2.

#### Obiective:

Scopul este producerea și oferirea programelor diverse și de calitate, ce ar asigura cea mai largă audiență de radioascultători și telespectatori, dar și de utilizatori ai serviciului multimedia.

În acest sens, vor fi întreprinse acțiuni pentru:

- dezvoltarea și îmbunătățirea în ansamblu a calității programelor de știri, ale căror caracteristici vor avea forma pluralității și imparțialității, interactivității și caracterului analitic, a programelor de dezbateri cu elemente interactive;
- susținerea conținutului cultural–artistic și educațional al programelor, ce trebuie să promoveze cunoașterea și să sporească cultivarea publicului,
- promovarea talentelor și a creativității;
- cultivarea lingvistică, circulația limbii române și a limbilor minorităților conlocuitoare;
- formarea conștiinței naționale și a celei cetățenești;
- ajustarea calității programelor muzicale la standardele europene;
- promovarea mai bună a programelor și crearea imaginii pozitive a TRM în rândul publicului.

Pentru realizarea obiectivelor urmează să fie efectuate monitorizări care să stabilească eficiența emisiunilor. Pentru evaluarea periodică a eficacității și a succesului monitorizării, trebuie să fie luați în considerație următorii factori:

- costul producerii unui minut de program pentru TV și Radio;

- aprecierea scopului (misiunii) programului;
- rata/proporția indicelui intern al calității.

*Indicele ratei audienței TV/Radio depinde de trei factori:* de sezon, de ziua săptămânii și de perioada de timp a zilei respective. Deoarece este necesară aprecierea uniformă a valorilor stabilite și comparația lor în temeuri echivalente, ratingurile trebuie să fie standardizate proporțional ratingului audienței calculat pentru trei ani.

### **I. Televiziunea**

Misiunea de durată a serviciului public nu poate să fie îndeplinită cu succes doar la un singur canal. Pornind de la acest deziderat, în anul 2016 a fost lansat canalul TV Moldova 2 care își va spori latent volumul producției originale în anii 2017-2022.

Sub aspectul conținutului programelor, intenția este de a oferi la o cotă ascendentă știri și programe de actualități în forme și genuri cât mai diverse (se vor practica mai frecvent transmisiunile în direct, inclusiv cele de la ședințele parlamentare), mai multă atenție se va acorda programelor pentru tineret și copii ce reprezintă viitorul nostru public, mai mult spațiu de emisie decât în prezent trebuie să fie acordat programelor cu conținut educațional.

Una dintre sarcinile serviciului public este prezentarea realizărilor culturale. Difuzarea în direct/pe viu a spectacolelor de muzică sau a celor teatrale pot contribui la reducerea diferențelor între dezvoltarea culturală urbană și cea rurală.

Mai mult timp trebuie oferit programelor de sport pentru a promova prin intermediul acestora modul sănătos de viață, exercițiul fizic, performanțele sportivilor moldoveni. Un loc aparte în realizarea acestor obiective revine postului TV Moldova 2.

Există oportunități de a procura cele mai bune programe din străinătate și de a coopera cu autorii lor la diferite etape – în cadrul coproducerilor și cooperărilor (Euronews, Arte) – în domeniul programelor educaționale și documentare.

Fiecare pas necesită să fie analizat cu atenție pentru a fi asigurate finanțarea și suportul tehnic. Într-o instituție îmbunătățită din punct de vedere organizatoric indicele creșterii prețului/cheltuielilor va putea fi minimalizat.

Având în vedere aspectul îmbunătățit ale programelor TV Moldova1 și TV Moldova 2 va fi asigurată majorarea ofertei de programe competitive pe piață.

În perspectiva dezvoltării Companiei, odată cu introducerea totală a tehnologiei digitale terestre (în 2019) se vor constitui canale specializate ce vor oferi conținut adițional privind aceleași domenii (știri, cultură, programe pentru tineret și copii, sport etc.), acestea reprezentând, în fond, o extindere a bazei și ofertei generale la prețuri suplimentare minime.

### **II. Radioul**

Scopul strategic în cazul serviciului public de radiodifuziune rămâne diversificarea ofertei de programe, îmbunătățirea conținutului lor. Aceste programe sunt puse pe post de către RMA, RMT și RMM, apelând la difuzarea prin toate mijloacele (terestru, on-line etc.).

Un obiectiv important al radioului este captarea atenției tinerei generații de ascultători prin diversificarea programelor și dinamizării lor. O analiză completă va arăta cum anume e posibil acest lucru. O alternativă reprezintă și transformarea sau stabilirea unui orar cu informații despre evoluția zilnică a audienței.

### **III. Multimedia**

Metodele de pregătire și asigurare a conținutului programelor, precum și tehnologia lor, la sfârșitul perioadei atribuite pentru dezvoltarea acestui document strategic, vor conduce la schimbări profunde ale formelor actuale de organizare a serviciului electronic și media. De aceea, ar fi rațional ca, dezvoltând fiecare formă de audiovizual (radio, TV), inclusiv pe pagina de internet /on-line, să pledăm pentru convergența lor funcțională, astfel încât nici unul dintre aceste servicii luate aparte să nu piardă misiunea de bază sau imaginea, constituind totodată părți integrante ale unei instituții consolidate.

Un scop strategic este de a extinde și îmbogăți pagina de internet a TRM/on-line cu o structură organizațională mai bună, stabilind o cooperare mai apropiată între Radio și TV. Oferta on-line trebuie redefinită ca parte a întregului, nu doar ca parte a programelor de știri TV și Radio, de asemenea va fi redefinit și procesul editorial. Se va face reînnoirea site-ului IPNA în 2018.

## **8. STRATEGII FUNCȚIONALE**

### ***Aspectele tehnice și tehnologice***

Scopul strategic al Companiei este de a realiza cea mai bună calitate de difuzare a programelor produse la Radio și TV.

În vederea realizării acestui scop, TRM va întreprinde următoarele:

- urgentarea implementării tehnologiei informaționale adecvate,
- urgentarea upgrad-ării digitale a sistemului tehnic și tehnologic luând în considerație cea mai bună experiență și tendințele DVB-T,
- procurarea echipamentului necesar și compatibil pentru a deveni parte a etapelor implementării noilor tehnologii HDTV și MPEG-4,
- digitalizarea arhivei Radio și TV,
- asigurarea la maximum a factorului uniformității în procesul organizațional și tehnologic, respectiv, asigurarea compatibilității întregului instrumental și integrarea aparatajului într-un sistem uniform,

### ***Premise de gestionare a afacerilor***

#### Situația actuală

TRM are la dispoziția sa 8,199 hectare de suprafață cu 42,154.48 m<sup>2</sup> de spațiu de imobil/clădiri. Televiziunii îi aparțin 28,629.3 m<sup>2</sup> (din care 1,115 m<sup>2</sup> de studiouri), Radiodifuziunea și celelalte servicii ocupă 13,198.5 m<sup>2</sup> (din care 1,827.01 m<sup>2</sup> - studiouri).

Starea imobilului este în general rea și cere renovare, aproape o jumătate din încăperi nu sunt utilizate. O parte a spațiilor este arendată de utilizatori externi.

Imobilul poate fi o sursă comercială de venit. Oferirea în arendă a spațiilor este logică, doar când prezintă o strategie reală (rețeaua de clădiri) și poate genera, conform estimărilor, venituri importante anuale. Desigur este necesară studierea opțiunilor vânzărilor și altor tranzacții de imobil.

#### Obiective

Este necesar de a asigura legăturile funcționale cerute între procesul de producție și mijloacele de producție.

De mult timp vechile clădiri nu sunt ajustate la necesitățile tehnologice moderne, uzura fizică și morală fiind atât de pronunțată, încât momentan nici nu e rațională o eventuală renovare a lor. Această situație e caracteristică mai ales televiziunii.

În acest context, vor fi implicați experți de peste hotare în vederea studierii aspectelor financiare a renovării spațiilor, examinând consecutiv mai multe soluții: ce este mai efektiv după preț – repararea clădirilor vechi ce necesită renovare completă sau să fie construite clădiri noi?

#### Situația actuală

Problema poate fi soluționată sistematic și nu parțial cum s-a procedat în anii precedenți din cauza lipsei de finanțe.

#### Obiective

Un parc de mașini moderne la un preț rezonabil este o condiție pentru implementarea cu succes a strategiei de dezvoltare a TRM.

Iată de ce este necesară asigurarea unei baze solide de automobile și renovarea lor periodică, într-o abordare de perspectivă.

#### Procedurile

Este necesară pregătirea unei analize pertinente privind condiția parcului de mașini. Studiul trebuie să conțină soluția cea mai bună pentru un rezultat durabil, dar și prezentarea unei soluții de alternativă, de exemplu, poate ar fi mai convenabil să fie încheiate contracte până la trei ani cu furnizorii celor mai bune servicii externe în cadrul unor licitații publice și de a le transmite în gestiune parcului de mașini (2021-2022).

### ***Gestionarea resurselor umane***

#### Obiective

- dezvoltarea sectorului resurselor umane prin formarea profesională continuă,
- reducerea cheltuielilor de producție, păstrarea surselor adiționale de venit, luându-se în calcul faptul că în general cheltuielile procesului de lucru nu trebuie să depășească 50% din venitul total al instituției,
  - corelarea dezvoltării resurselor umane cu educarea permanentă în vederea folosirii corecte a instrumentelor de lucru noi și stimularea muncii de calitate;
  - implementarea formelor/modelelor noi de management,
  - inițierea unei analize bazate pe rezultatul re tehnologizării procesului de lucru și pregătirea consecventă a unei sistematizări actualizate a spațiilor de producție și a descrierii sarcinilor (cu scopul de integrare a mai multor sarcini de lucru în una singură, lucrul să fie îndeplinit rațional și efektiv cu reducerea timpului de deplasări/așteptări, pentru a face procesul de producție transparent pentru toți),
  - examinarea în comparație a metodelor de lucru aplicate, eventual, preluarea experienței altor servicii media din țară sau de peste hotare.



## ***Dezvoltarea marketing-ului***

### Obiective:

- activitatea comercială trebuie să genereze un aflax substanțial de venituri și să devină factorul de independență al TRM-ului modernizat,
- mai multă atenție trebuie acordată reducerii cheltuielilor și generării veniturilor,
- pentru a gestiona un astfel de proiect este necesar să fie atrase persoane competente în administrație,
- serviciul marketing și vânzări va urma exemple și modele europene în domeniu
- examinarea și aplicarea, în caz de necesitate, a posibilităților de outsourcing (colaborarea cu sellhouse, agențiile de reclamă etc.).

### Proceduri:

Până la 1 ianuarie 2020 este necesar de efectuat un studiu-analiză independent și totodată pertinent al pieții mass-media moldovenești, dar și un studiu vizând eventualele venituri ale TRM-ului din activitățile de marketing. Studiul trebuie să ofere sugestii pentru cele mai bune soluții de creștere a veniturilor (îmbunătățirea organizării interne, opțiunile pentru recompense adiționale, împuternicirea unei companii externe cu această activitate, prin transmiterea dreptului de operare a veniturilor, pe un termen de un an sau trei ani, specificate fiind așteptările de venit minime).

## ***Relații publice***

### Obiective

TRM are o poziție specială în rețeaua de comunicații. Difuzând informații și programe de interes public, aceasta creează opinia publică, se adresează direct societății și indivizilor în parte, asumându-și astfel o responsabilitate enormă. Este subordonată publicului ce acționează ca observator.

De aceea, este necesar de a spori calitatea acțiunilor care să susțină un serviciu perfect al relațiilor cu publicul, serviciu menit să fie instrumentul principal în procesul de comunicare între angajații TRM și beneficiarii produsului media creat de primii.

În vederea realizării celor expuse vor fi fixate următoarele obiective:

- elaborarea strategiilor de promovare a instituției și a produsului audiovizual,
- comunicarea cu media,
- comunicarea de criză,
- comunicarea cu publicul larg,
- comunicarea corporativă,
- implementarea proiectelor sociale.

## ***Gestionarea arhivelor***

### Situația actuală:

Arhivele TRM conțin un patrimoniu inestimabil, ele păstrează istoria culturii și tradițiilor populare. Din păcate, în trecut nu a fost acordată atenția corespunzătoare arhivelor.

La data de 31 decembrie 2016 Fondul Radio conținea 88 071 fonograme muzicale cu o durată de 13 mln 358 mii de minute.

Fondul TV conține 3,710 ore de filme (5,585 unități) și 4,000 de ore de material video (8,070 unități). Cea mai veche peliculă înregistrată (film) datează din 1936, iar cea mai veche înregistrare video datează din 1982.

Fondurile trebuie să fie administrate conform principiilor strictului necesar și al disciplinei, cu un minimum de finanțe și resurse. Nu este stocat în fonduri nici un material brut/extins și nu se arhivează materialele schimbului de știri Eurovision la care radiodifuzorul are acces nelimitat, oferite de membrii UERT fără vreo limită de utilizare. În asemenea condiții este imposibilă asigurarea arhivei internaționale, ce reprezintă desigur un patrimoniu prețios, foarte scump. Satisfacerea unei singure cereri de material arhivat de peste hotare compensează prețul câtorva săptămâni de arhivare.

Condițiile de stocare a materialelor sunt inadecvate, există astfel pericolul iminent al distrugerilor acestora în fiecare zi. La arhivarea sunetului, dispozitivele tehnice ce răspund de înlăturarea umidității sunt nefuncționale de mai mult timp, materialele înregistrate sunt expuse schimbărilor de temperatură și căldurilor în perioada de vară. Datorită eforturilor și responsabilității profesionale a angajaților arhivelor radio și TV se reușește a se ține un registru, ceea ce facilitează mecanismul de căutare de către diferite părți străine interesate a materialelor arhivate.

#### Obiective:

Abordarea problemei arhivelor va conduce la soluționarea acesteia, implicând luarea deciziilor urgente;

- este posibilă transferarea unor echipamente ieftine; climatizoare, termometre, terminale computerizate pentru procesarea și menținerea unui control mai efectiv asupra activității arhivelor (termenul limită posibil până la 01 ianuarie 2019);
- pregătirea unui studiu la acest capitol, respectarea termenelor-limită, procedurile și investițiile cerute pentru digitalizarea ambelor arhive după cum urmează:
  - digitalizarea Fondului TV, termen de realizare – 01 septembrie 2019;
  - digitalizarea Fondului Radio, termen de realizare – 01 ianuarie 2019.

## **9. LEGISLAȚIE**

TRM se va implica activ în procesul de elaborare a amendamentelor la actele legislative și regulamente, acest lucru urmând doar să-i creeze un plus de imagine. Conform Codului Audiovizualului în vigoare, unele soluții corespund standardelor europene, altele diferă considerabil. Se știe că acum sunt în fază de elaborare noi reglementări în sectorul audiovizualului, care vor realiza o armonizare cu standardele europene.

Soluțiile curente pentru cadrul financiar al TRM sunt insuficiente și îmbunătățirea lor este iminentă.

Este necesară o legislație care ar reglementa modul de funcționare a TRM sub forma unei legi speciale care ar permite un grad mai avansat de realizare a opțiunilor existente.

Stabilitatea personalului este de importanță vitală pentru serviciul public, este unicul mecanism ce asigură continuitate, caracterul durabil, de aceea și în această problemă e nevoie de elaborat soluții pertinente.

---