

Planul de dezvoltare instituțională și managerială pentru furnizorul public de televiziune și radio din Republica Moldova

(viziune - Valentina Iusuphodjaev)

O instituție publică de televiziune și radio nu mai poate funcționa eficient doar ca un furnizor clasic de conținut liniar. În actualul ecosistem media, aceasta trebuie re poziționată drept platformă publică multimedia, cu misiune clară de serviciu public, capacitate editorială integrată, prezență multiplatformă, mecanisme de măsurare a performanței și o arhitectură internă capabilă să transforme resursele publice în valoare publică. Reforma nu trebuie înțeleasă exclusiv ca reducere de costuri sau schimbare de organigramă, ci ca un proces de recalibrare a rolului instituției în raport cu publicul, piața media, tehnologia și interesul național.

Viziunea instituției trebuie formulată în termenii unei platforme publice credibile, moderne și convergente, care produce și distribuie conținut audiovizual și audio relevant, imparțial, accesibil și competitiv pentru toate categoriile de public, pe toate canalele relevante: TV, radio, online, social media, aplicații mobile și arhivă digitală. Misiunea sa este de a informa, educa, cultiva și coeza societatea, printr-un conținut de interes public, cu standarde editoriale înalte, independență profesională și utilizare eficientă a fondurilor publice.

În plan managerial, prima direcție prioritară este reforma guvernantei interne. Instituția trebuie să funcționeze pe baza unei delimitări clare între nivelul strategic, nivelul executiv și nivelul editorial. Consiliul de supraveghere sau organul echivalent trebuie să se concentreze pe orientările strategice, evaluarea performanței generale, aprobarea indicatorilor și controlul respectării misiunii publice. Managementul executiv trebuie să fie responsabil de implementare, eficiență operațională, utilizarea resurselor și atingerea obiectivelor aprobate. Zona editorială trebuie protejată prin reguli interne clare, coduri editoriale și proceduri de luare a deciziilor care reduc interferența arbitrară și cresc trasabilitatea deciziei profesionale.

A doua direcție vizează convergența editorială TV-radio-digital. În multe instituții publice, televiziunea și radioul funcționează în paralel, uneori chiar concurențial, cu redacții separate, procese redundante și consum ineficient de resurse. Modelul recomandat este cel al newsroom-ului integrat, în care producția informativă, tematică și specializată este gândită într-o logică multimedia. Asta nu înseamnă uniformizare a limbajelor jurnalistice, ci coordonare a planificării, schimb de resurse și producție adaptată fiecărui canal. O singură temă de interes public trebuie să poată genera produs TV, format radio, material digital, conținut social și resursă arhivistică, fără dublări inutile și fără insule organizaționale.

A treia direcție privește re poziționarea ofertei de conținut. O instituție publică TV plus radio nu poate câștiga relevanță dacă încearcă să imite superficial radiodifuzorii comerciali. Avantajul său competitiv nu este divertismentul facil, ci credibilitatea, profunzimea, proximitatea, pluralismul, serviciul pentru comunități și capacitatea de a produce conținut de interes public pe care piața nu îl furnizează suficient. Grila trebuie reechilibrată în favoarea jurnalismului de calitate, emisiunilor explicative, dezbaterilor bine moderate, conținutului educațional, culturii, programelor pentru copii și tineri, producției regionale, minorităților, diasporei și formatelor audio-video care creează atașament civic. Radioul trebuie valorizat nu ca anexă a televiziunii, ci ca spațiu distinct de fidelizare și intimitate publică, extrem de eficient pentru actualitate, analiză, cultură, muzică selectivă și proximitate.

A patra direcție este digitalizarea reală a instituției. Nu este suficientă prezența formală pe website și rețele sociale. Instituția are nevoie de o strategie digitală cu obiective măsurabile: creșterea consumului non-liniar, dezvoltarea podcasturilor și vodcasturilor, digitizarea arhivei, implementarea unui sistem modern de media asset management, publicarea inteligentă a conținutului în funcție de public și utilizarea datelor pentru optimizarea editorială. Pentru televiziune și radio public, viitorul nu este doar pe frecvență și în eter, ci și în capacitatea de a transforma patrimoniul și actualitatea în conținut circulabil, accesibil și monetizabil indirect prin relevanță publică.

A cincea direcție este restructurarea operațională și funcțională. Spațiile vechi, fluxurile neactualizate și compartimentările istorice generează costuri mari și randament mic. Instituția trebuie să treacă printr-un audit de procese, de personal și de infrastructură. Obiectivul nu este simpla reducere numerică a posturilor, ci reșezarea instituției pe funcții reale: editorial, producție, tehnic, digital, cercetare și dezvoltare de public, marketing și comunicare, financiar, achiziții, juridic, resurse umane, arhivă și conformitate. În lipsa acestei clarificări, orice reformă devine cosmetică.

A șasea direcție este dezvoltarea publicului și măsurarea impactului. Ratingul rămâne relevant, dar nu mai este suficient ca unic instrument de evaluare. O instituție publică de televiziune și radio trebuie să măsoare și valoarea publică produsă: încredere, acoperire teritorială, accesibilitate, diversitate de audiență, relevanță socială, utilitate, consum digital, retenție, calitate percepută și aport la coeziunea socială. Managementul performant nu se bazează doar pe numărul de telespectatori sau ascultători, ci pe capacitatea instituției de a servi legitim și documentabil interesul public.

A șaptea direcție privește cultura organizațională și profesionalizarea. Nicio reformă nu rezistă dacă instituția rămâne captivă practicilor informale, fricii administrative și rezistenței pasive. Este necesar un cadru de evaluare profesională transparent, formare continuă, standarde ocupaționale, mobilitate internă și stimularea performanței. În special pentru instituțiile publice media, competențele noi trebuie tratate ca infrastructură strategică: jurnalism de date, storytelling digital, producție multiplatformă, managementul comunităților online, verificarea informațiilor, utilizarea etică a AI, managementul arhivelor și analiza audienței.

A opta direcție este sustenabilitatea financiară și controlul costurilor. Într-o instituție publică TV plus radio, presiunea bugetară este constantă. Din acest motiv, managementul trebuie să construiască o disciplină financiară bazată pe planificare anuală și multianuală, prioritizare de investiții, analiză cost-beneficiu pentru producții, control pe consumuri energetice, mentenanță preventivă și o politică de achiziții corelată direct cu obiectivele editoriale și tehnice. În paralel, se pot dezvolta venituri complementare admisibile legal: coproducții, proiecte finanțate extern, parteneriate culturale și educaționale, valorificarea arhivei, formate speciale și servicii limitate care nu afectează misiunea publică.

Structura modernă recomandată pentru o instituție publică TV plus radio trebuie să se bazeze pe o logică funcțională și trebuie dublată de o matrice clară de responsabilități, pentru a evita suprapunerile între TV, radio și online. În special, zona digitală nu trebuie lăsată marginală sau subordonată exclusiv comunicării instituționale. Ea trebuie tratată ca al treilea pilon de distribuție și dezvoltare de public.

Pentru implementare, planul poate fi etapizat pe 3 ani.

- În primul an, accentul trebuie pus pe diagnostic, stabilizare și reorganizare internă: audit instituțional complet, inventarierea proceselor, redefinirea organigramei, stabilirea KPI-urilor, instituirea comitetelor interne de monitorizare, lansarea convergenței redacționale pilot, revizuirea grilei și inițierea strategiei digitale. Tot în această etapă se recomandă inventarierea patrimoniului tehnic și a arhivei, precum și introducerea unui tablou de bord managerial lunar.

- În al doilea an, accentul trebuie mutat pe modernizare și producție: integrarea operațională a redacțiilor, producția multimedia coordonată, relansarea unor formate-cheie de TV și radio, dezvoltarea platformelor digitale, investiții prioritare în tehnologie și formarea personalului. Este anul în care instituția trebuie să livreze primele rezultate perceptibile publicului și autorităților.

- În al treilea an, instituția trebuie să intre în faza de consolidare și scalare: optimizare bugetară pe baza datelor, extinderea conținutului digital și regional, consolidarea indicatorilor de încredere și audiență, dezvoltarea parteneriatelor, valorificarea arhivei și instituționalizarea mecanismelor de evaluare. În acest stadiu, managementul trebuie să poată demonstra nu doar că a cheltuit resurse, ci că a schimbat performanța și relevanța instituției.

Teleradio Moldova are o strategie elaborată și ajustată recent, care nu a fost publicată încă, dar pentru a nu rămâne în zona de concept doar este extrem de important de considerat instrumentele de monitorizare a implementării și managementului, de care trebuie să se ghideze inclusiv și de Consiliul de Supraveghere. Recomand o combinație de instrumente strategice, operaționale, editoriale și financiare.

1) tabloul de bord instituțional lunar. Acesta trebuie să includă indicatori-cheie pe minimum 6 dimensiuni: editorial, audiență, digital, financiar, resurse umane și tehnic. El trebuie prezentat lunar conducerii executive și trimestrial organului de supraveghere.

2) planul anual de implementare cu milestone-uri trimestriale. Fiecare obiectiv strategic trebuie spart în acțiuni, termene, responsabili, buget estimat, indicator de rezultat și status de implementare. Acesta este instrumentul central de management al reformei.

3) registrul KPI pe departamente. Fiecare direcție trebuie să aibă indicatori specifici. De exemplu, pentru știri: timp de reacție, diversitatea surselor, respectarea formatelor, audiență și corecții editoriale. Pentru digital: trafic, retenție, timp mediu de consum, conversie spre conținut lung. Pentru tehnic: uptime, număr de incidente, timp de intervenție, cost de mentenanță. Pentru financiar: grad de execuție, abatere de la buget, durată medie a achizițiilor.

4) Balanced Score card instituțional, adaptat pentru media publică. Acesta permite evaluarea instituției din patru perspective: impact public și audiență, procese interne, sustenabilitate financiară, învățare și dezvoltare organizațională. Este util mai ales pentru a lega misiunea publică de disciplina managerială.

5) raportul editorial de calitate. Acesta nu trebuie confundat cu raportul de activitate general. El trebuie să analizeze lunar sau trimestrial respectarea standardelor editoriale, pluralismul, echilibrul surselor, acoperirea geografică, reprezentarea grupurilor sociale, numărul de rectificări, sesizările primite și riscurile reputaționale.

6) matricea de risc instituțional. Reforma unei instituții publice media implică riscuri editoriale, financiare, juridice, tehnice și reputaționale. Aceste riscuri trebuie clasificate, evaluate după probabilitate și impact, iar pentru fiecare trebuie stabilite măsuri de prevenție și responsabili.

7) auditul intern de proces și conformitate. Acesta trebuie făcut periodic pentru achiziții, contractare, utilizarea resurselor, procese editoriale sensibile, gestionarea arhivei, securitatea datelor și respectarea procedurilor interne.

8) monitorizarea audienței și a consumului multimedia. Pentru televiziune și radio trebuie utilizate date de audiență clasice, dar acestea trebuie completate cu analytics digitale: reach, engagement, watch time, listen-through rate, bounce rate, cohort analysis și performanță pe formate. Fără această integrare, instituția va continua să măsoare trecutul, nu viitorul.

9) barometrul de încredere și satisfacție a publicului. Acesta poate fi realizat semestrial sau anual prin sondaje, focus grupuri și interviuri calitative. Pentru o instituție publică, încrederea este un indicator la fel de important ca audiența brută.

10) evaluarea de performanță individuală și de echipă. Ea trebuie legată de obiective concrete, nu de impresii generale. Evaluarea trebuie să combine rezultate, comportamente profesionale, respectarea standardelor și contribuția la schimbare.

11) calendarul de review managerial, care să includă ședințe executive operaționale, review lunar pe performanță și review trimestrial strategic. Fiecare nivel trebuie să aibă o agendă standardizată și minute cu decizii, termene și responsabili.

12) sistemul de management al proiectelor și sarcinilor. Pentru implementare este util un instrument digital simplu și disciplinat, de tip roadmap operațional, unde fiecare măsură din reformă are owner, termen, dependențe și procent de realizare. Chiar și un model bine construit în Excel sau Microsoft Planner poate funcționa, dacă este folosit consecvent.

13) benchmarking-ul extern. Instituția trebuie să compare anual un set de indicatori cu alte radiodifuzori publici comparabili ca dimensiune și profil. Acest lucru ajută la ieșirea din autosuficiență și la fundamentarea investițiilor sau a reformelor.

14) raportul de implementare strategică prezentat public. O instituție publică modernă trebuie să practice transparența de performanță. Un rezumat anual al indicatorilor, progresului, dificultăților și priorităților următoare crește credibilitatea și responsabilitatea.

Ca logică de management, recomand ca implementarea să fie coordonată printr-o Unitate internă de reformă și performanță sau un Comitet de implementare, format din conducerea executivă și șefii de direcții-cheie. Acesta trebuie să urmărească nu doar executarea măsurilor, ci și coerența dintre editorial, tehnic, economic și digital. În instituțiile media publice, eșecul reformei apare frecvent tocmai din lipsa acestui punct de intersecție.

La final, vreau să menționez separat rolul transparenței decizionale, principiu care să nu fie tratat doar formal. Transparența reprezintă un pilon esențial al legitimității unei instituții publice de televiziune și radio, întrucât aceasta operează din fonduri publice și în serviciul direct al cetățeanului. Nivelul redus de informații disponibile pe site indică nu doar o vulnerabilitate de comunicare, ci și un risc reputațional și instituțional, deoarece limitează

capacitatea publicului de a înțelege modul de funcționare, utilizarea resurselor și criteriile decizionale. În absența unei transparențe active—care să includă publicarea periodică a rapoartelor de activitate, a indicatorilor de performanță, a bugetelor, achizițiilor, grilei de programe, codurilor editoriale și a deciziilor organelor de conducere—instituția riscă să fie percepută ca opacă și nealiniată standardelor europene de guvernanță publică. Din perspectivă managerială, transparența nu este doar o obligație legală, ci un instrument strategic de consolidare a încrederii, de protecție împotriva ingerințelor externe și de responsabilizare internă, contribuind direct la creșterea calității actului editorial și a eficienței operaționale.