

EBU

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO

RAPORT INTERCOLEGIAL ASUPRA VALORILOR SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA

DECEMBRIE 2016



Cu origini, trecut, condiții și posibilități actuale diferite, organizațiile membre EBU/UER trebuie să depună eforturi susținute pentru a traduce în fapte valorile noastre fundamentale.

Dar cu toții dorim să ne ridicăm la nivelul angajamentelor asumate știind că valorile noastre prind viață doar prin acțiuni și comportamente adecvate.

În baza Solidarității, principiul fundamental al uniunii noastre, ne vom ajuta unii pe ceilalți pentru a ne putea achita cu onoare de promisiunea făcută împreună.

Vom monitoriza permanent progresele, și le vom analiza transparent și cu onestitate.

Extras din publicația EBU/UER: „Să dăm societății puterea – Declarație asupra valorilor fundamentale ale serviciilor publice de media”,
Octombrie 2012

RAPORT INTERCOLEGIAL (PEER-TO-PEER) ASUPRA VALORILOR SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA (SPM)

ANALIZĂ EFECTUATĂ DE :

Boris Bergant

Senior Consultant,
EBU/UER,
Slovenia

Richard Burnley

Director, Departamentul
Juridic, EBU/UER,
Elveția

Brian Dalton

Managing Director
pentru Dezvoltare
Corporatistă (MD. P.3.),
RTE, Irlanda

Jean Philip De Tender

Director Media,
EBU/UER, Elveția

Andreas Lattmann

Director, Departamentul
Tehnologie, tpc, SSR
SRG, Elveția

Nathalie Labourdette

Secretar analize
Peer-to-Peer și
Director al Eurovision
Academy, EBU/UER,
Elveția

Raportul de față evaluează practicile de management din serviciul public de televiziune din România – Televiziunea Română (TVR) – și calitatea conținuturilor pe care aceasta le oferă. Analiza este făcută prin raportare la valorile serviciilor publice de media (SPM), așa cum au fost ele definite de către Uniunea Europeană a Radiodifuzorilor (EBU/UER) la Strasbourg, în 2012. Raportul se bazează pe autoevaluarea TVR și pe analiza făcută la București, de către un grup internațional de colegi (*peers*), în perioada 18 – 21 Octombrie 2016.

Obiectivele raportului sunt :

1. Să ofere TVR o radiografie a situației actuale și să evidențieze atât bunele practici cât și zonele unde trebuie aduse îmbunătățiri;
2. Să facă TVR recomandări și sugestii de schimbare pentru a o ajuta să se adapteze la provocările contextului actual din România și la cerințele peisajului media prezent și viitor;
3. Să ofere altor organizații media membre, instrumente de îmbunătățire a propriilor procese interne, de dezvoltare a unor bune practici și de revizuire a modului în care sunt înțelese și aplicate valorile serviciului public.

Raportul cuprinde observațiile, opiniile și sugestiile colegilor de la EBU/UER, formulate pe baza analizei autoevaluării TVR și a propriilor lor constatări de la fața locului. În prima parte a raportului se regăsesc comentarii generale care sunt urmate de prezentarea realizărilor TVR prin raportare la cele șase valori ale serviciilor publice de media: universalitatea, independența, excelența, diversitatea, responsabilitatea și inovația. În raport sunt evidențiate bunele practici (acțiuni, idei, activități, emisiuni) care pot servi drept model pentru alți membri EBU/UER.



TVR



TVR1



TVR2



TVR3



TVR HD



TVRi

RAPORT INTERCOLEGIAL ASUPRA VALORILOR SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA CUPRINS

Să dăm societății puterea – Declarație asupra valorilor fundamentale ale serviciilor publice de media	7
PARTEA 1 : PREZENTARE PE SCURT	8
TVR în cifre, în anul 2015	9
Principalele constatări	10
PARTEA A 2-A : RAPORT	15
UNIVERSALITATEA	16
Acoperirea publicului	17
Accesibilitatea	19
Coeziunea socială	20
INDEPENDENȚA	21
Guvernanța	22
Finanțarea	23
Decizia Editorială	27
Contribuția la realizarea spiritului de „cetățenie informată”	29
EXCELENȚA	30
Calitatea organizării și procesul de îmbunătățire	31
Calitatea conținutului	32
Cercetarea audienței și gradul de satisfacție a publicului	33
Calitatea tehnică a conținutului și a transmisiei	34
Motivarea personalului și dezvoltarea capacităților organizației	36
DIVERSITATEA	38
Elaborarea grilelor de programe	39
Interacțiunea cu publicul	42
Organizația	43
RESPONSABILITATEA	45
Transparența	46
Raportarea	46
Autoreglementarea	47
Protecția activelor	48
INOVAȚIA	49
Generalități	50
Conținutul	51
Inovația tehnică	52
Explorarea de perspective și teritorii noi	52
Colegii de la EBU/UER și participanții TVR la analiza intercolegială	54
Biografia colegilor (<i>Peers</i>) de la EBU/UER	56



SĂ DĂM SOCIETĂȚII PUTEREA DECLARAȚIE ASUPRA VALORILOR FUNDAMENTALE ALE SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA

UNIVERSALITATEA

Scopul nostru este să oferim conținuturi prin care să ajungem la toate segmentele societății astfel încât nimeni să nu rămână pe dinafară; să ajungem la toată lumea și peste tot. Acordăm o importanță deosebită exprimării și împărtășirii unei pluralități de opinii și idei. Depunem eforturi pentru a crea o sferă publică în care toți cetățenii să își poată forma și formula propriile opinii și idei. Ținta noastră sunt coeziunea și incluziunea socială. Lucrăm pe diferite platforme și împărtășim conținuturi și idei într-o mare varietate de forme. Avem ușa mereu deschisă pentru fiecare cetățean. Ajutăm publicul, și pe fiecare individ în parte, să se implice și să fie activ pentru și într-o societate democratică.

INDEPENDENȚA

Vrem să fim realizatori de emisiuni care inspiră încredere, să fim credibili în toate programele noastre de ficțiune sau non ficțiune, în toate genurile și formatele; de la știri la divertisment, de la știință până la sport, de la cultură până la educație. Tot ceea ce facem este în funcție de interesul publicului nostru. Ne străduim să fim total imparțiali și independenți față de ideologii și influențe politice, economice/comerciale sau alte asemenea. Suntem liberi să îi provocăm pe cei de la putere, să verificăm ipotezele la modă și să contribuim la informarea cetățenilor. Vrem să fim autonomi din toate punctele de vedere, în

conformitate cu atribuțiile noastre, atunci când concepem programe, luăm decizii editoriale sau când angajăm personal. Angajamentul nostru de independență trebuie susținut prin lege, iar promisiunea noastră de a asigura jurnaliștilor condiții de siguranță și securitate în muncă trebuie să ne însoțească la fiecare pas.

EXCELENȚA

Aționăm la cele mai înalte standarde de integritate, de profesionalism și de calitate; ne străduim să fim repere în sectorul media; promovăm talentele și formăm continuu personalul. Vrem ca publicul nostru să fie tot mai puternic, capabil și bogat spiritual. Vrem ca tot mai multă lume să fie implicată în munca noastră și tot mai multe persoane să participe la ea. Înțelegem ca publicul nostru să participe la activitățile noastre și, uneori, chiar să contribuie la știri și la emisiuni.

Așa suntem noi. Aceasta este promisiunea noastră.

DIVERSITATEA

Audiența noastră e compusă din diferite grupuri de interese: generații, culturi și religii diferite, majoritatea și minoritățile deopotrivă. De aceea, ne străduim să avem diversitate și pluralism în genurile jurnalistice pe care le oferim, în punctele de vedere pe care le exprimăm, și în rândurile celor care lucrează la noi. Susținem și încercăm să dăm glas unei pluralități de opinii concurente care îi exprimă pe cei cu origini, trecut și parcursuri

de viață diferite. Conștienți de bogăția creatoare ce poate fi generată de diversitatea celor care coexistă, vrem să contribuim la construirea unei societăți mai primitoare și mai puțin fragmentate.

RESPONSABILITATEA

Vrem să fim deschiși. Ascultăm publicul și ne angajăm continuu într-o dezbatere semnificativă. Elaborăm și publicăm ghiduri/îndrumare editoriale. Explicăm. Ne corectăm greșelile. Avem grijă să prezentăm deschis care sunt politicile, bugetele și opțiunile noastre editoriale. Suntem transparent și supuși unui control public constant. Vrem ca publicul nostru să înțeleagă cum funcționează organizațiile noastre media. Ne străduim să fim eficienți și să ne conducem conform principiilor de bună guvernare.

INOVAȚIA

Vrem să îmbogățim peisajul media al țărilor și regiunilor în care funcționăm. Ne străduim să fim o forță directoare de inovație și creativitate. Căutăm formate noi, noi tehnologii, căi novatoare de legătură cu auditoriul nostru. Vrem să atragem, să reținem și să formăm personalul din instituțiile noastre astfel încât acesta să poată participa și contribui la dezvoltarea viitorului digital în lume și apoi, să îl pună în serviciul publicului nostru.

PARTEA 1

PREZENTARE PE SCURT

TVR suferă de lipsă de perspective. Această organizație media se află în prezent în situația în care datoriile și problemele de natură financiară, precum și instabilitatea la nivelul conducerii superioare, au împiedicat elaborarea unei viziuni pe termen lung. Acest fapt afectează producția de conținut, creativitatea, dar și dezvoltarea personală a angajaților și, în ultimă instanță, relația TVR cu publicul.

Dincolo de necesitatea unei soluții politice pe termen lung, TVR trebuie să înțeleagă clar și să-și definească rolul de organizație publică de media – mai ales prin și în comparație cu oferta a ceea ce numim televiziune comercială. Odată stabilite acestea, TVR își va putea dezvolta propria viziune pentru viitor, precum și relația cu societatea românească, transpunându-le într-o strategie globală (de brand și de conținut).

Organizațiile din serviciul public de media (SPM) contribuie pe plan național, la construirea unei coeziuni sociale emanate din diversitate, oferind știri echilibrate și bazate pe fapte, promovând transparența și responsabilitatea. Astfel, SPM contribuie la cultura democratică și la pluralitatea identității naționale. Aceste organizații oferă un spațiu public pentru prezentarea bogăției culturale a unei țări, precum și a evenimentelor naționale importante. Acestea sunt elementele care diferențiază SPM de oferta comercială de la nivel național și de conținuturile globale internaționale.



TVR ÎN CIFRE

ÎN ANUL 2015

Buget

111 milioane Euro

Personal

2500
cu normă întreagă

Număr de canale

11
(5 naționale,
5 regionale,
1 internațional)

Audiență vs. populația țării

38.8%

Indivizi de peste 4 ani privesc unul din canalele TVR timp de cel puțin 15 minute într-o săptămână obișnuită

Producție proprie

50.6%

(pentru cele două canale principale TVR1 și TVR2)

Raportul producători independenți vs. toți producătorii

Aproape zero

Numărul jurnaliștilor profesioniști

200

(Inclusiv 9 jurnaliști online)

Pondere venitul total din publicitate și sponsorizări

4.1%

Raportul programe pe internet vs. toate programele

90%

din toate emisiunile sunt disponibile pe platforma de preluare online, TVR+

Ponderea consumului on line față de consumul total de TV

fără răspuns

Social media
(număr de vizitatori vs. audiența generală)

fără răspuns

PRINCIPALELE CONSTATĂRI

STRATEGIA



TVR se confruntă cu multiple provocări pe linie de: strategie globală, strategie de conținut, guvernanta (*conducere*), finanțare și fonduri, resurse umane, cadru legal, tehnologie și altele asemenea. Conducerea superioară a TVR pare să aibă o imagine corectă asupra situației, iar soluțiile propuse de aceasta sunt, de asemenea, corecte.

Totuși, acestea nu sunt suficiente. Având în vedere cadrul legal și politic în care funcționează TVR, conducerea sa superioară are nevoie de susținerea Parlamentului pentru a declanșa un proces profund de reformare a structurilor de conducere (*guvernanta*). În plus, conducerea superioară a TVR are nevoie de susținere din partea propriilor angajați. Cu alte cuvinte, TVR are nevoie de un plan atrăgător și bine gândit de comunicare internă pentru a explica situația actuală și a arăta care sunt schimbările necesare pentru asigurarea viitorului organizației (conducerea superioară a TVR ar trebui să fie mai transparentă, să aibă chiar tact pedagogic și să asigure personalul că nimeni nu va fi neglijat și ar trebui, de asemenea, să dezvolte un program de training și management al schimbării etc).

GUVERNANȚA (CONDUCEREA)



TVR se confruntă cu mai multe probleme de guvernanta ce afectează conducerea superioară și care au împiedicat instituția să implementeze reformele necesare pentru a deveni mai competitivă și sustenabilă.

Principalele probleme sunt:

1. Modalitatea de numire și demitere atât a Consiliului de Administrație cât și a Directorului General (proces marcat politic, demitere automată și concomitentă a tuturor membrilor săi de către Parlament, odată cu respingerea Raportului Anual) a provocat multe tulburări și instabilitate la nivelul de vârf al organizației.
2. Faptul că Președintele Consiliului de Administrație este în același timp și Director General al TVR, împiedică Consiliul de Administrație să își poată juca rolul de control și îl implică în probleme de management.
3. Absența unor reguli clare și obligatorii privind conflictele de interese (atât la nivel individual cât și la nivelul organizației).

Aceste probleme impun o schimbare a legii după cum urmează: 1) Separarea totală a celor două entități - Consiliul de Administrație și Directorul General; 2) Stabilirea sarcinilor și responsabilităților fiecăruia (inclusiv definirea cerințelor necesare pentru evitarea conflictelor de interese); 3) Schimbarea procedurii de numire în Consiliul de Administrație, în Comitetul Director și pe postul de Director General, astfel încât să se reducă componenta politică și să crească cea profesională. Acesta este un element cheie pentru a se garanta stabilitatea și buna guvernanta (*conducere*). Atât Parlamentul României cât și TVR, sunt înscrise - în prezent - într-un asemenea proces.

FINANȚAREA



TVR s-a confruntat cu probleme financiare cronice și profunde: datoriile au explodat efectiv în ultimii 10 ani, astfel încât dobânzile pentru datorii reprezintă aproape 20% din bugetul anului 2015 iar salariile 50% (65% în 2016). În consecință, doar 7% din buget este dedicat producției, deși procentul ar putea fi peste sau sub această valoare, având în vedere că TVR nu poate evalua costurile pentru fiecare emisiune în parte. Aceasta dezvăluie o problemă profundă și de lungă durată în însăși structura bugetului, și mai ales, la nivelul structurii cheltuielilor. O parte mult prea mare din buget este folosită pentru plata salariilor și pentru costuri de funcționare în loc să se aloce mai mult pentru producție.

Reducerea ponderii datoriei și a salariilor din buget sunt o prioritate pentru TVR, alături de reducerea costurilor de funcționare. Datoriile sunt o prioritate deoarece ele sufocă literalmente TVR; acest punct trebuie negociat între Directorul General al TVR și autoritățile competente. Salariile sunt legate de problema mai largă a echilibrului dintre numărul de angajați și competențele lor pe de o parte, și nevoile actuale și viitoare ale TVR, pe de altă parte. Aceasta implică o analiză atentă făcută în strânsă conexiune cu viziunea și strategia de dezvoltare viitoare a TVR. Mai mult, este nevoie de un plan realist de resurse umane (RU) care să însoțească schimbările necesare (blocarea posturilor celor care se pensionează, training, redistribuirea sarcinilor, stoparea prelungirii unor contracte etc.). Nu se poate face totul dintr-o dată, deoarece TVR trebuie să-și susțină și să-și motiveze angajații - evitând blocajele interne - în condițiile legislației în vigoare și cu respectarea contractelor de muncă actuale. În ceea ce privește costurile de funcționare, la o primă vedere se pare că unele costuri pot fi reduce, cum ar fi de exemplu cele legate de canalele regionale (un control mai bun al costurilor de funcționare a acestora, implementarea de obiective și stabilirea de responsabilități, dezvoltarea de finanțări externe pentru anumite emisiuni etc.). De asemenea, TVR ar putea încerca să renegocieze contractele cu anumiți parteneri - ca de exemplu SNR, compania de comunicații - și să opteze pentru a emite TVR Internațional doar online, reducând costurile pentru satelit și lărgind simultan aria de transmisie.

Pe de altă parte, TVR trebuie să își sporească veniturile. O colectare mai eficientă a redevenței (numită *taxă*) și creșterea valorii acesteia ar fi un pas în direcția corectă, deși în timpul vizitei colegilor de la EBU/UER la TVR, Parlamentul discuta dacă să mențină această redevență sau să finanțeze TVR direct de la bugetul de stat. Creșterea proporției veniturilor din publicitate - care este permisă pentru a completa bugetul - este o altă direcție de perspectivă. În 2015, toate canalele de televiziune din România luate la un loc, au încasat 198 de milioane de Euro din publicitate, iar din aceștia, doar 4,5 milioane au revenit TVR (resp. 2,7%, pe când cota de piață care revine TVR este de 4,7%). Dacă TVR își îmbunătățește oferta de conținut și reușește să-și sporească audiența atunci va putea folosi aceste atuuuri pentru a a-și asigura publicitate atât în mediile tradiționale cât și în cele online. În același timp, TVR trebuie să poarte negocieri cu Consiliul Național al Cinematografiei pentru a reduce contribuția sa din venitul realizat din publicitate, la nivelul aplicat posturilor comerciale de televiziune, respectiv, contribuția TVR să se reducă de la 15% - cât plătește în prezent - la 3%.

PRODUȚIA DE CONȚINUT



Dincolo de cele prezentate mai sus, problema principală o reprezintă faptul că TVR a fost deconectată de la activitatea sa de bază, aceea de a oferi publicului conținut. Se pare că finanțele, politica și managementul resurselor umane au ocupat locul central, în timp ce producția propriu-zisă a fost lăsată pe ultimul loc (foarte puțin conținut nou produs în ultimii 5 ani, doar 7% din buget dedicat producției, absența unei identități și oferte specifice pe fiecare canal, nicio inovație). Prin urmare, audiența TVR este una din cele mai scăzute printre membri EBU/UER și cota sa de piață este sub 5%.

TVR are nevoie de schimbări structurale și organizaționale, dar aceasta nu este o strategie în sine, ci o cerință de bază pentru supraviețuire. Pentru a fi sustenabilă, TVR trebuie să elaboreze o strategie de revenire la producția de conținut și de atragere a audienței. Decizia de redefinire a ofertei și de elaborare a unei identități specifice pentru fiecare canal este un mare pas înainte. Cu toate acestea, o asemenea decizie are sens doar dacă se încadrează într-o viziune globală asupra TVR în următorii 1-5-10 ani, viziune împărtășită de toți. O atare viziune trebuie să se bazeze pe o înțelegere corectă a ceea ce definește o organizație serviciu public de media, cu valorile și cu obiectivele sale (înțelegerea este necesară cu atât mai mult cu cât nici Legea serviciilor publice de media și nici TVR nu definesc clar atribuțiile televiziunii române).

TVR nu ține cont suficient de audiența pe care o are. Conținutul trebuie definit pentru un anume auditoriu, așa cum orice produs este proiectat pentru un anume client. Dacă nimeni nu cumpără produsul, compania producătoare dispăre de pe piață. Dacă publicul nu urmărește TVR, orice reforme sau investiții în echipamente, producție și resurse umane, sunt inutile. Cetățenii nu plătesc (o redevență) pentru un serviciu pe care nu îl folosesc.

TVR are nevoie de o imagine a auditorilor săi pe segmente de vârstă, gen, interese etc. precum și de o analiză a ofertei competitorilor săi. Aceste informații pot ulterior să susțină și să alimenteze procesul de elaborare a viziunii TVR, a identității canalelor sale, a elaborării de grile de programe și a producției de conținut. Scopul este de a spori audiența TVR printr-o ofertă de programe și emisiuni specifice pentru grupurile țintă, inclusiv pentru tânără generație.

AUDIENȚA



TVR suferă de lipsă de independență și de viziune critică (cele două fiind strâns legate), ceea ce afectează profund calitatea conținutului editorial (știri și informații de actualitate) și duce la scăderea încrederii publicului (în special a auditoriului potențial, cel de dincolo de zona actuală de 4%). Acest fapt se datorează unor factori multipli și convergenți: personal (parțial) politizat, lipsă de susținere din partea TVR pentru jurnaliștii săi (la procese), auto-cenzură pentru a evita situațiile dificile cu „cei de la putere” (citat din TVR) etc.

TVR are nevoie de o schimbare radicală a politicii sale editoriale și trebuie să-și asume total responsabilitatea – în calitate de organizație media independentă – pentru conținutul editorial pe care îl difuzează. În același timp, TVR trebuie să implementeze reguli stricte privind etica profesională și munca editorială (inclusiv verificarea faptelor și protecția surselor). Toate acestea trebuie să fie aplicate și respectate de întreaga echipă editorială (personalul angajat, colaboratorii, corespondenții, contributorii) atât pentru conținutul de televiziune cât și pentru cel online. Redactorul șef ar trebui să poată lua decizii editoriale fără intervenții sau presiuni din partea conducerii de vârf și/sau a Consiliului de Administrație. Cu alte cuvinte, Consiliul de Administrație trebuie să respecte separarea strictă a puterilor, și să accepte să nu influențeze în nici un fel producția editorială și de conținut.

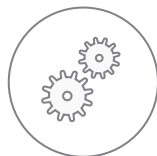
CONȚINUTUL EDITORIAL



Producția de conținut nu este suficient coordonată la TVR. Producătorii de conținut și canalele regionale nu ar trebui să beneficieze de un cec în alb nici în privința costurilor.

Ei trebuie să respecte cerințele generale tehnice și de conținut (cum ar fi carta de programe - *programme charter* -, inclusiv reglementările privitoare la formate, respectarea valorilor SPM, calitatea tehnică) și specificațiile pentru fiecare emisiune (scopul emisiunii, participanții, formatul și bugetul alocat, care sunt obiectivele de audiență, mesajul etc.). Trebuie să existe un proces clar de producție care să intre în răspunderea managerului/rilor de program/emisiune, în care să fie stabilite repere, un calcul și control sever al costurilor precum și controlul de calitate a conținutului final și evaluarea regulată după emisie (la emisiunile recurente). Aceleași reguli și același proces de validare ar trebui să existe și să funcționeze atât pentru conținutul online cât și pentru conținutul din exterior (achiziții de conținut/productii independente).

PRODUCȚIA



Dotarea tehnică și tehnologia sunt o altă problemă la TVR. TVR funcționează cu un amestec de aparatură de producție veche cu una modernizată, fapt care influențează calitatea tehnică a conținutului, generează pierderi, timpi morți și probleme de compatibilitate. În plus, TVR nu are tehnologia necesară pentru a dezvolta conținut/uri de tip multiplatformă și pentru a-și lărgi oferta. Pe scurt, TVR trebuie să investească în reînnoirea aparaturii sale.

TVR face parte dintr-un peisaj media mai larg în care acționează competitori direcți - de limbă română - și oferte media străine. Acest fapt nu poate fi ignorat. Asemeni tuturor SPM, TVR trebuie să ofere programe competitive din punctul de vedere al conținutului, formatelor, platformelor și al multimedia. Aceasta presupune nu doar elaborarea de grile de programe și emisiuni atrăgătoare (conținut, calitate, format, aspect), dar și asigurarea unei calități tehnice (sunet și imagine - ex. HD etc.) și menținerea pasului cu dezvoltarea tehnologică (ofertă multiplatforme, conținut interactiv, aplicații, rețele sociale, reluări și alte moduri de consum personalizate). Infrastructura IT a TVR, rețelele și aparatura de producție sunt - în cea mai mare parte - depășite. Din cauza situației sale financiare, TVR nu a putut să se modernizeze pe linie de tehnică și tehnologică și trebuie să facă eforturi considerabile pentru a respecta standardele tehnice actuale.

APARATURĂ ȘI TEHNOLOGIE



Cu atâtea investiții tehnologice și umane absolut necesare, TVR nu va putea derula simultan toate transformările. Sugerăm să se stabilească priorități (cu ajutorul experților EBU) în concordanță cu strategia sa globală și cu etapele de modernizare a aparaturii, iar în paralel, să se organizeze training și activități de dezvoltare pentru personalul tehnic al TVR.



PARTEA A 2-A

RAPORT

Raportul de față este compus din șase capitole ce corespund celor șase valori fundamentale definite de EBU/UER pentru Serviciile Publice de Media (SPM): Universalitatea, Independența, Excelența, Diversitatea, Responsabilitatea și Inovația.

Această parte se concentrează pe temele cheie derivate din fiecare valoare a serviciilor publice, oferind astfel, tuturor membrilor EBU/UER, un instrument de lucru comparativ.

În dreptul fiecărei valori a serviciilor publice de media, *Raportul* descrie situația actuală la TVR și - în funcție de relevanță - prezintă bune practici și sugestii de îmbunătățire.

UNIVERSALITATEA



REZUMAT

TVR trebuie să readucă în centrul strategiei sale producția de conținut și trebuie să se concentreze pe oferta de conținut. Aceasta presupune, pe de o parte, ca în interiorul instituției să se facă un efort profund de analiză și gândire, iar pe de altă parte, ca la nivelul Consiliului de Administrație și al conducerii executive de vârf să existe o reprezentare comună asupra a ceea ce reprezintă TVR și ceea ce are ea de făcut (viziune), reprezentare bazată pe așteptările societății românești (audiența) și pe valorile serviciilor publice de media.

ACOPERIREA PUBLICULUI

Provocarea pentru toate SPM este să se adreseze unui număr cât mai mare de oameni de pe teritoriul național, oameni de toate vârstele și categoriile sociale. Aceasta înseamnă că un SPM trebuie să fie capabil să-și difuzeze conținutul în absolut fiecare zonă din teritoriul țării, prin intermediul mijloacelor tehnice pe care le folosește auditoriul potențial. Și mai înseamnă că trebuie să aibă în vedere o ofertă cât mai largă de conținut, care să răspundă diferitelor nevoi ale diversilor auditori.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR emite pe 11 canale, din care 5 sunt naționale, 5 regionale și unul internațional. Principalul canal național, TVR1, reprezintă 3,4 % din cota de piață (*market share*), în timp ce TVR, ca grup, are o cotă de piață de 4,7 %. În comparație cu alte grupuri de servicii publice de media, această valoare este foarte mică și a scăzut constant începând cu 2011.

Audiența săptămânală (*weekly reach*) este de 38,8% (persoane cu o vârstă de peste 4 ani care se uită la canalele TVR timp de cel puțin 15 minute pe săptămână), iar vârsta medie a publicului TVR este de 60 de ani (deși această ultimă cifră nu poate fi verificată).

Piața românească de televiziune este foarte fragmentată și nu are un lider major de poziție. De exemplu, pachetul de bază la cablu oferă 63 de canale, din care 20 sunt naționale (lansarea de canale comerciale de televiziune a devenit o afacere bună în România). Până în prezent, TVR nu a reușit să ocupe, la nivel național, poziția primă în audiovizual.

În acest sens, principala problemă a TVR nu o reprezintă competitorii săi sau lipsa de fonduri (deși acestea joacă un rol important), ci lipsa de viziune unitară și, în consecință, lipsa unei strategii clare privind conținutul emisiunilor. Astfel, nu există nici o explicație rațională pentru modalitatea de alegere a conținutului programelor și emisiunilor sau a presupusei identități a canalelor. Chiar dacă managementul superior lucrează acum la transformarea principalelor canale generaliste în canale tematice, această modificare nu este încă finalizată, iar producția de conținut și grilele nu se aliniază la această strategie. TVR nu țintește vreun auditoriu anume (v. Cap. *Excelența*, la punctul *Cercetarea audienței*). Nu există nici o strategie pentru online și nici vreo coordonare între platforme. Programele și formatele sunt tradiționale și, din cauza situației financiare, TVR difuzează mai ales producții interne și conținuturi vechi (reluări). Pe lângă toate acestea, deși se pune accent pe talk-show-uri politice și culturale, acestea din urmă nu suportă comparație cu ofertele posturilor comerciale care sunt mai actuale și mai amuzante.

În ciuda acestei situații, TVR are o puternică rezonanță în rândurile populației, în special datorită rolului pe care l-a jucat în timpul revoluției, și datorită faptului că nu este atât de polarizată - ca și competitorii ei - mai ales în ce privește știrile și actualitățile. Dar asta nu este suficient pentru a-și spori cota de piață (*market share*) și nici pentru a atrage noi telespectatori, mai ales din rândurile tinerei generații.

BUNE PRACTICI

În luna Iulie 2012, TVR a lansat un canal pe You Tube. Acest canal are puțini abonați (70.535), dar are 86 de milioane de vizualizări. Aceasta demonstrează că există un interes real pentru acest canal care este bine structurat și are un potențial real de dezvoltare. TVR ar trebui să-i facă publicitate atât în interior cât și în rândurile auditorilor și să îl folosească pentru a atrage interesul unor noi telespectatori, care să fie îndemnați apoi să descopere și alte conținuturi ale TVR.



TVR oferă - sub denumirea de TVR+ - un serviciu excelent de preluări online și de transmisii tv în direct. Aproape toate emisiunile transmise de TVR pot fi găsite pe platforma digitală a TVR+. Acesta este eficient, bine structurat, iar emisiunile sunt prezentate clar. Motorul de căutare este puternic și permite accesarea unei colecții bogate de emisiuni care au fost difuzate. TVR+ nu are o versiune "App", dar se poate accesa de pe toate echipamentele electronice și platformele existente (Android, Apple etc.).



SUGESTII

TVR trebuie să reflecteze asupra rolului său de organizație SPM în societatea românească, asupra a ceea ce reprezintă în comparație cu televiziunile comerciale și a ceea ce are de oferit și cui. Apoi, TVR trebuie să reunească rezultatele obținute într-o strategie globală care să fie ulterior exprimată în branduri, platforme și conținut/uri.

Într-un peisaj media conectat global prin rețele, rolul mediilor tradiționale de comunicare în masă s-a schimbat radical. S-a trecut de la producția de radio și televiziune la asigurarea de conexiuni și la angajarea audienței prin conținuturi distincte și bine "targetate" (țintite) pe orice fel de platformă/e. TVR trebuie să țină cont de acest fapt când își va defini strategia, dar fără să neglijeze valorile fundamentale ale SPM. Până în prezent, TVR are – prin TVR+ și prin oferta sa de știri online – o prezență limitată, dar clară. Mediul online și Noile Media (*New Media*) trebuie să facă parte integrantă din strategia TVR și, de aceea, trebuie să fie incluse în activitatea de producție. Acesta este un element obligatoriu (*un "must"*) nu numai pentru atragerea tinerilor, dar și pentru îmbunătățirea imaginii generale de brand a TVR.

De asemenea, într-o lume în care agenda societății este dominată de interese politice și comerciale, este important să fie susținută și protejată ideea de dezvoltare a unor media independente și de încredere. În acest sens, TVR are de jucat un rol important în ecosistemul media din România (V. Cap. *Independența*, la secțiunea *Decizia editorială*).

TVR a făcut deja progrese în ultimele luni – deși procesul încă nu a fost complet implementat. Toate acestea nu au însă rost dacă nu reflectă strategia globală a TVR (în loc să fie considerate strategia însăși), și dacă nu se bazează pe datele cercetării calitative de piață (v. mai jos, Cap. *Excelența*). Din această perspectivă, identitatea fiecărui canal trebuie să vizeze un public anume, și să difuzeze conținuturi corespunzătoare. Strategia pentru elaborarea de noi conținuturi presupune și o puternică susținere de marketing pentru a se recupera cota de audiență (*audience share*) pierdută.

Cu un leadership puternic, viziune și misiune clare, public țintă și conținut bine definite - toate însoțite de reduceri eficiente ale costurilor și de reinvestirea fondurilor în zonele potrivite - TVR poate deveni un deținător major de interese (*stakeholder*) în peisajul media românesc. Strategia vizează, pe termen lung, atingerea unui scop final, dar pe parcurs, dezvoltarea poate fi agrementată și cu succese și realizări pe termen scurt.

ACCESIBILITATEA

Provocarea pentru SPM este să răspundă la nevoile specifice ale celor cu dizabilități/afecțiuni defavorizante astfel încât aceștia din urmă să poată accesa o ofertă media mai largă.

Deși legea de funcționare a radioului și televiziunii nu face referire la obligativitatea de a se crea conținut pentru persoanele defavorizate, TVR oferă două buletine de știri și o emisiune culturală cu traducere în limbajul semnelor.

SITUAȚIA ACTUALĂ

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

Emisiunile pentru persoanele cu dizabilități fac parte din contribuția TVR la viața socială, în calitatea sa de serviciu public de media. TVR ar putea dezvolta mai multe asemenea emisiuni, având în vedere că nici unul dintre competitorii săi nu oferă așa ceva. În mod special, platformele online oferă noi posibilități în acest sens.

Oricum, înainte de a continua în această direcție, TVR trebuie să estimeze costurile acestui tip de emisiuni (așa cum trebuie să o facă pentru orice altă emisiune), și să analizeze nevoile publicului cu dizabilități.

COEZIUNEA SOCIALĂ

Provocarea pentru SPM este să reflecteze, să susțină și să dezvolte identitatea culturală și socială dintr-o perspectivă atotcuprinzătoare, nu numai prin oferta sa de conținut dar și prin alte inițiative.

SITUAȚIA ACTUALĂ

La TVR nu există o strategie explicită pentru promovarea coeziunii sociale, deși instituția rămâne promotorul culturii naționale prin producția sa și/sau prin difuzarea de emisiuni tradiționale și de evenimente culturale.

Mai mult, arhivele TVR se înscriu în patrimoniul național românesc; ele reprezintă memoria (audiovizuală) a țării. Până în prezent doar 10 % a fost digitalizat din cauza limitărilor tehnice și financiare.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR are, cu siguranță, de jucat un rol în ceea ce privește coeziunea socială. Ca organizație serviciu public de media, TVR este în cea mai bună poziție pentru a reflecta, susține și dezvolta identitatea culturală și socială românească. Acest fapt ar trebui integrat în strategia sa globală.

TVR are o adevărată istorie în producerea unor emisiuni devenite tradiționale dar această tradiție ar putea beneficia de mai multă creativitate. În acest sens, în ceea ce privește formatul și conținutul, pentru a menține și crește eventual audiența, TVR ar trebui, de asemenea, să investească mai mult în emisiuni naționale originale (produse în interior sau exterior) și să profite de existența canalelor regionale pentru a oferi - la nivel național - conținut regional de valoare.

Digitalizarea arhivelor ar trebui să fie o prioritate pentru TVR, atât în sensul protejării cât și al valorificării lor. Astfel, TVR ar trebui să identifice fonduri și posibilități de cooperare internațională, având în vedere că există câteva organizații non profit cu expertiză în acest domeniu.

INDEPENDENȚA



REZUMAT

Renegocierea datoriilor și ținerea lor sub control reprezintă o condiție obligatorie pentru ca TVR să poată funcționa în continuare, dar aceasta ar avea rost doar dacă cele două acțiuni sunt dublate de schimbări structurale prin care să se prevină repetarea unor asemenea situații.

La TVR este nevoie și de un sistem legal intern de control și echilibrare pentru a se asigura protecția și independența editorială, financiară și politică.

GUVERNANȚA

Provocarea pentru SPM este să aleagă și să ia decizii în interesul publicului, independent de orice presiuni și interese politice, comerciale și altele de asemenea natură.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Se constată o lipsă acută de independență față de politic dar și față de economic. Lipsa de independență față de politic provine din neajunsuri grave în sistemul de conducere, și anume:

1. Nu există o separare clară între activitatea de supervizare/control și cea de management. Pozițiile de Director General (al Comitetului Director) și de Președinte (al Consiliului de Administrație) sunt ocupate de aceeași persoană și ambele organisme sunt interne.
2. Consiliul de Administrație este, evident, o structură politică compusă din 2 membri numiți de guvern, 1-ul de Președinte, 6 de majoritatea parlamentară, 2 de partidele minorităților și 2 de angajații TVR. Președintele Director General este numit cu majoritate parlamentară.
3. Nu există o delimitare clară între rolurile Comitetului Director și al organismului de supervizare/control (Consiliul de Administrație - CA) și se pare că inclusiv decizii minore au nevoie de aprobarea CA (ex. : contracte în valoare de peste 25.000 Euro).
4. Parlamentul poate demite întregul Consiliu de Administrație (inclusiv pe Președintele-Director General) prin respingerea Raportului Anual (cu majoritate de voturi), fără să fie nevoie de vreo justificare. În această situație, nici un Consiliu de Administrație nu a rezistat mai mult de 1,5 ani.

Sistemul este expus la o presiune politică puternică și nu este în concordanță cu standardele UE. Este de menționat aici că - la Art. 10 din Convenția Europeană a Drepturilor Omului - Curtea Europeană a Drepturilor Omului a considerat că Statul este obligat să creeze cadrul necesar pentru asigurarea independenței SPM față de orice imixtiune politică.

În ceea ce privește independența economică, se pare că unii angajați/prezentatori din TVR exprimă liber poziții părtinoare la unele televiziuni private. Aparent, nu există reguli privind conflictul de interese, sau dacă există, acestea nu sunt impuse.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

Consiliul de Administrație și Directorul General lucrează în prezent la un Proiect - ce urmează să fie prezentat Parlamentului României - în vederea revizuirii Legii de organizare și funcționare a organizațiilor publice de mass media în sensul sporirii independenței TVR. Recomandăm cu tărie să fie luate în considerare următoarele principii :

- Standardele Europene (ex.: Consiliul Europei) spun clar că organismele de supervizare/control ale SPM trebuie să fie independente de echipa managerială a SPM. Organismul de supervizare nu trebuie să aibă nici un fel de rol în probleme legate de funcționare sau în probleme de natură editorială.
- Este absolută nevoie ca rolurile de Director General și de Președinte să fie separate, și trebuie înființat un organism de supervizare/control separat, de

preferință unul extern TVR-ului. La înființarea unui asemenea organism trebuie să se ia măsuri prin care să se asigure atât independența față de politic cât și reprezentarea intereselor societății.

- Pentru aceasta există numeroase și variate modele. Numirea membrilor organismului de supervizare/control se poate face prin majoritate calificată (2/3) dar aceasta este ineficientă în cazul unei majorități parlamentare puternice. Cele mai multe nominalizări/numiri/propuneri ar trebui făcute de grupări/grupuri ale societății civile. Procesul ar trebui să fie absolut transparent și deschis, și să se bazeze pe criterii obiective de expertiză relevantă.
- Membrii organismului de supervizare ar trebui numiți pentru o perioadă fixă (4 - 6 ani) dar reînnoibilă eșalonat. Parlamentul nu ar trebui să poată demite organismul de supervizare prin respingerea Raportului Anual - demiterile ar trebui să fie doar individuale, în condiții clare stabilite de lege (ex.: abateri grave).
- Organismul de supervizare ar trebui să numească Comitetul Director și Directorul General (prin majoritate calificată) resp. 2/3. Membrii Comitetului Director ar trebui propuși Organismului de supervizare de către Directorul General în urma unei proceduri deschise și transparente de recrutare. Directorul General ar trebui să poată propune Consiliului de Administrație demiterea unui membru al Comitetului Director (decizie pe bază de majoritate).
- Directorul General și Comitetul Director ar trebui numiți pentru o perioadă rezonabilă, de ex. 4 - 5 ani (eșalonat).

TVR trebuie să elaboreze și implementeze reguli stricte în ceea ce privește conflictele de interese, reguli aplicabile la toate palierele organizației inclusiv la nivelul Consiliului de Administrație. Aceste reguli ar trebui să vizeze toate tipurile de conflicte de interese, politice și economice. TVR ar trebui, de asemenea, să elaboreze un îndrumar precis referitor la cadouri, atenții și alte beneficii primite de angajații săi, sau de membrii celor două organisme de conducere.

FINANȚAREA

Provocarea pentru SPM este să obțină un venit suficient încât să-și poată îndeplini atribuțiile, să fie o organizație sustenabilă, precum și să aibă o vizibilitate financiară suficientă care să-i permită investiții în proiecte noi, fără ca independența și angajamentele luate să-i fie periclitate.

SITUAȚIA ACTUALĂ

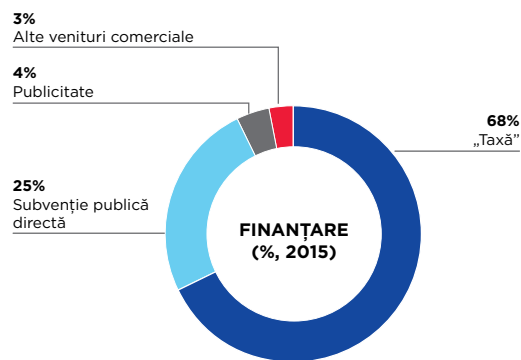
TVR suferă de o criză financiară cronică, strâns legată de absența unei analize clare a costurilor, de valoarea mare a datoriilor (dobânzile și penalitățile reprezintă 20% din buget) și de lipsa unei finanțări stabile, sigure și adecvate. Ca termen de comparație, bugetul TVR este mult sub media europeană a SPM, atât ca procentaj din PIB cât și pe cap de locuitor.

TVR este finanțat în proporție de 68% printr-un sistem de redevență (*licence fee*) - numită "taxă" (ceea ce are un efect derutant atât asupra cetățenilor cât și a politicianilor care nu înțeleg că ea corespunde unei plăți pentru un serviciu) - plătită de către fiecare gospodărie din România care are în posesie un aparat tv.

Nivelul „taxei” este foarte scăzut. Structurile de colectare sunt ineficiente iar rata evaziunii este mare și neînsoțită de penalizări. Mai exact:

- „Taxa” este stabilită pe baza posesiei unui televizor. Astfel, o familie plătește o singură taxă chiar dacă are mai multe televizoare, iar firmele pot declara pur și simplu că nu au televizor. Mai sunt generate pierderi și de faptul că pentru receptarea online a programelor TVR nu se percepe „taxă”. Acest fapt este un punct slab în ce privește colectarea de fonduri.
- Există multe scutiri sociale care sunt mai degrabă motivate politic decât social, ca de ex. cele pentru veteranii de război și pentru familiile cu mulți copii.
- „Taxele” sunt colectate de companiile de electricitate. Când a fost făcută legea, exista o singură companie, dar după privatizare sunt mai multe iar sistemul este complex și nu prea eficient. În plus, companiile primesc un comision de până la 20% pentru operațiunea de colectare a taxei.
- Companiile de electricitate transmit TVR-ului datele referitoare la cei care nu plătesc „taxa” iar TVR ar trebui să-i dea în judecată pe rău-platnici. Dar aceasta presupune cheltuieli și, oricum, actualmente nu există penalizări. Sistemul se bazează doar pe o puternică tradiție de plată a taxelor.

Restul din bugetul TVR provine din subvenție publică directă (25%), din publicitate (4%) și din alte venituri comerciale (3%). Subvenția publică este acordată pentru taxele de transmisie plătite la SNR, compania națională de comunicații. Finanțarea din publicitate este limitată, deoarece TVR are voie să ofere doar 8 minute de reclame pe oră (înainte erau 12 minute). Mai mult, TVR este taxată cu 15% din veniturile din publicitate (prin contribuția sa la Consiliul Național al Cinematografiei), pe când companiile comerciale de televiziune plătesc doar 3%. TVR este, de asemenea, singura companie din România care trebuie să plătească TVA pentru emisiunile pe care le achiziționează.

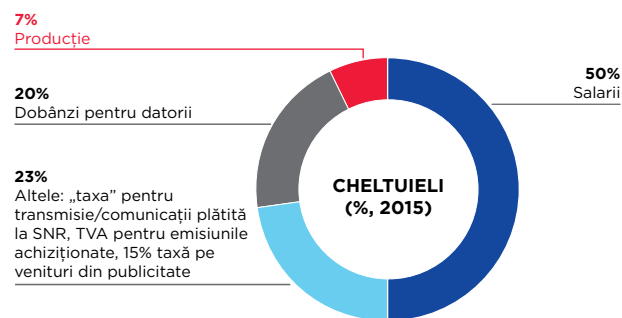


Dincolo de problematica legată de finanțare, TVR suferă de lipsa unui management financiar real. Nu există o analiză cost pentru identificarea necesarului ca TVR să-și poată îndeplini misiunea. (ex. să își finanțeze strategia de conținut) și nici vreo tentativă de compatibilizare cu un buget clar și realist. Se adresează solicitări guvernului pentru plata ad hoc a unor sume pentru investiții care sunt adesea prea mici și înaintate la momente nepotrivite. Asemenea plăți ar putea naște îngrijorare în contextul regulilor UE de acordare a ajutoarelor de stat.

Datoriile au explodat în ultimii 10 ani, astfel încât, dobânda reprezenta 20% din buget în 2015, în timp ce salariile se ridicau la 50% (65% în 2016). Datoriile nu provin din investiții masive ci dintr-un management financiar iresponsabil (sau total absent). Majoritatea datoriilor provin din neplata taxelor sociale, a drepturilor de autor sau a transmisiunilor sportive, din indexări salariale impuse prin decizii în justiție și din plata penalităților legale. Datoria în sine a fost prost gestionată ani de-a rândul.

În consecință, doar 7% din buget este dedicat producției. Aceasta dezvăluie o problemă profundă și de durată în însăși structura bugetului și, mai ales, în ce privește capitolul de cheltuieli. Mult prea mult din buget este folosit pentru salarii și costuri de funcționare. Mai mult, TVR nu poate prezenta un desfășurător detaliat al cheltuielilor sale (de ex. să evalueze costurile unei emisiuni).

Din toate aceste motive, TVR întâmpină mari dificultăți în privința dezvoltării și producției de emisiuni noi și în ce privește elaborarea unei viziuni proprii pe termen mediu. Fondurile existente asigură de-abia supraviețuirea de zi cu zi. Rezultatul este că TVR nu poate planifica (și implementa) investițiile tehnice, umane și de conținut care sunt atât de necesare.



BUNE PRACTICI

SUGESTII

/

TVR trebuie să aibă un venit sigur pe care să îl și sporească. Campania derulată de TVR pentru a susține plata „taxei” este demnă de laudă. Cu toate acestea, întregul sistem este în prezent amenințat de inițiativa de înlocuire a „taxei” cu un sistem de bugetare de la stat. Acest fapt este extrem de îngrijorător dacă ținem cont de structura deja foarte politizată a TVR, iar – dacă acest lucru se întâmplă – este greu de imaginat cum ar mai putea TVR să își refacă brand-ul de serviciu public de media.

Există și alte sisteme tradiționale de finanțare a serviciilor publice care includ contribuții directe de la bugetul de stat și un asemenea sistem ar putea părea avantajos pentru că este simplu. Parlamentul/Guvernul pot acorda o subvenție de la stat prin plăți directe către radiodifuzori, sau prin sprijin indirect cum ar fi subvenții pentru emisiuni, producții și transmisii tv.

Un avantaj al acestor sisteme este că nu e necesar un mecanism special de colectare sau de impunere. Cu toate acestea, există neajunsuri semnificative. Mai întâi, un mecanism de colectare a taxelor s-ar putea să nu fie atât de simplu sau ieftin de implementat pe cât pare la prima vedere. În al doilea rând, deoarece subvenția de la stat se acordă în baza unei decizii a guvernului (sau a parlamentului) plata acestei subvenții poate fi foarte ușor marcată de presiuni și imixtiune politică. În Olanda, de exemplu, redevența a fost anulată în 2000 și înlocuită cu fonduri plătite de către guvern de la bugetul de stat. Acest control direct al guvernului asupra bugetului NPO (organizația publică de radiodifuziune) a dus aproape instantaneu la o serie întreagă de reduceri dramatice în bugetul organizației. În 2010, odată cu schimbarea guvernului, față de creșterea promisă de guvernul precedent, NPO a fost supus la o altă reducere neașteptată de buget cu 25%. Alte reduceri au fost impuse apoi în 2012.

Recomandăm să se păstreze „taxa”, dar ea trebuie reformată pentru a asigura o finanțare adecvată pentru TVR, după cum urmează :

- Suma plătită, care - la o valoare de sub 12 Euro pe an - este printre cele mai scăzute din Europa, ar trebui mărită la un nivel adecvat.
- Ar trebui rezolvată problema percepției unei taxe și pentru receptarea programelor TVR pe echipamente online.
- Ar trebui eliminate scutițiile sociale nejustificate, dar operațiunea va trebui făcută cu mare grijă, mai ales pentru că ea poate afecta imaginea instituției.
- Ar trebui introduse metode de colectare eficiente și eficace. Dacă tot este percepută de către populație ca o taxă – care este întotdeauna nepopulară printre votanți – ea ar trebui colectată pentru serviciul public într-un mod mai ieftin și eficient, odată cu taxa pe venit. Totuși, aceasta implică un risc mare de interferență politică. O soluție bună ar fi să se înființeze o agenție separată și independentă pentru colectarea redevenței.
- Trebuie să se introducă sancțiuni concrete pentru neplata redevenței.
- Întregul sistem trebuie introdus în concordanță cu misiunea TVR și cu noua sa strategie clar formulată. Este nevoie de o strategie de marketing și de refacerea relației cu telespectatorii astfel încât aceștia să știe că este vorba de o contribuție pentru societate și nu de o altă taxă în plus.

În ceea ce privește bugetul, prima prioritate a TVR este să afle care este necesarul pentru a-și asigura funcționarea; pentru aceasta trebuie făcută, o analiză cost realistă, bazată pe viziunea și strategia TVR pentru viitor (1, 5 și 10 ani de acum încolo – v. mai sus la Cap. *Universalitatea*). În același timp, TVR trebuie să înțeleagă structura propriilor cheltuieli, să reducă povara datoriilor, salariile și anumite costuri de funcționare.

Rezolvarea problemei datoriilor este o soluție sine qua non pentru ca TVR să poată funcționa. Aceasta se leagă strâns de negocierile dintre Consiliul de Administrație și autoritățile române. În acest sens, o mare importanță o au garanțiile pe care TVR le va oferi pentru a se preveni apariția oricăror alte datorii în viitor, cu alte cuvinte, ce fel de management financiar va aplica.

Salariile se leagă de o altă problematică mai largă și anume, de corespondența dintre numărul și competențele angajaților pe de o parte și de nevoile actuale și viitoare ale instituției pe de altă parte. Aceasta presupune o analiză atentă bazată pe viziunea și strategia de dezvoltare viitoare a TVR și, apoi, pe o planificare a resurselor umane care să însoțească schimbările necesare (blocarea posturilor celor care se pensionează, training și redistribuirea sarcinilor, neprelungirea unora din contractele care încetează etc.). Aceasta nu se poate face dintr-o dată, deoarece TVR trebuie să asigure motivarea angajaților (și să evite blocajele interne) și - în același timp - să respecte legislația și prevederile contractelor de muncă.

Se pare că există costuri de funcționare care pot fi reduse, cum ar fi cele legate de canalele regionale (un control mai bun asupra costurilor de funcționare ale acestora, implementarea de obiective și responsabilități, dezvoltarea de finanțări externe pentru emisiunile specifice etc.). TVR ar putea, de asemenea, să încerce să renegocieze contractul cu SNR, compania de comunicații, și să aleagă să difuzeze TVR Internațional doar online, ceea ce ar reduce costurile pentru satelit și ar lărgi – concomitent – aria de transmisie. În ceea ce privește venitul comercial, 8 minute la oră este puțin față de standardele altor țări.

Totuși, având în vedere veniturile mici din publicitate și imaginea de brand de SPM, ar fi preferabil să se identifice căi adecvate de finanțare publică în loc să se caute creșteri de finanțare de natură comercială. Aceasta este o problemă de strategie care revine managementului. Cu toate acestea, banii există: în 2015, toate canalele de televiziune românești la un loc au primit 198 de milioane de Euro din publicitate; din aceștia doar 4,5 milioane au revenit TVR (2,7% la o cotă de piață (*market share*) de 4,7%). În plus, deoarece TVR nu are restricții de nici o natură la publicitatea online (cu excepția celor tehnice), ar putea exploata această oportunitate cu atât mai mult cu cât publicitatea ar putea spori odată cu dezvoltarea de conținut nou online. Succesul știrilor online este dovada că se obțin rezultate. În același timp, în loc să plătească 15% din veniturile de publicitate, TVR ar trebui să negocieze la Consiliul Național al Cinematografiei reducerea contribuției sale la 3%, respectiv la nivelul posturilor de televiziune comerciale. În ultimul rând, dar nu și cel mai puțin important, sugerăm ca TVR să profite de discuțiile politice în curs - referitoare la finanțarea serviciilor publice de media - pentru a cere Parlamentului să-i acorde permisiunea de a întrerupe emisiunile cu publicitate.

DECIZIA EDITORIALĂ

Provocarea pentru SPM este să garanteze producția și diseminarea de programe de știri imparțiale, relevante și precise precum și producția și diseminarea de emisiuni de non ficțiune, doar în interesul publicului și independent de orice interese politice, comerciale sau altele de asemenea natură.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Echipele editoriale a TVR este afectată de o slabă organizare a camerei știrilor, de absența unui îndrumar profesional (*guidelines*), de protecție insuficientă față de interferențele politice interne și externe, de lipsă de susținere și, într-o oarecare măsură, de politizarea jurnaliștilor. În ciuda tuturor acestora, echipa editorială actuală oferă cu succes știri mai independente și mai echilibrate decât competitorii comerciali din țară. În consecință, credibilitatea TVR a crescut, așa cum reiese din mărturiile societății civile.

Față de oferta tuturor celorlalți competitori naționali, se apreciază că programele de știri ale TVR sunt cel mai puțin tendențioase. De asemenea, în perioadele electorale TVR are pentru jurnaliștii un îndrumar/ghid special (*guidelines*) care este mult mai restrictiv decât la competitorii comerciali.

Cotația relativ bună de audiență a TVR (*ratingul*) își are originea în abnegația și profesionalismul unei părți din echipa editorială, în condițiile în care cele semnalate mai sus sunt încă prezente: nicio viziune sau strategie editorială, absența ghidurilor/îndrumarelor profesionale, prevederile legale care impun jurnaliștilor răspunderea personală (și, în consecință promovează auto-cenzura), buget insuficient. La acestea se adaugă faptul că managerii de linie nu au bază legală pentru a implementa schimbări și pentru a superviza echipa editorială, deoarece în contractele de muncă de la TVR nu sunt incluse și fișe de post - iar puținele existente nu se mai potrivesc cu realitatea postului și/sau nu au fost revizuite în ultimii 20 de ani (v. Cap. următor *Excelența*). Astfel, jurnaliștii pot refuza să facă ce li se solicită și au câștigat de cauză la procese (așa cum s-a întâmplat în ultimele luni, în baza criteriilor de nediscriminare).

În prezent, echipa editorială produce 8 buletine de știri pe zi (8:00, 13:00, 14:00, 17:00, 19:00; 20:00, 21:00, 23:00) și emisiuni duminicale cu 17 reporteri activi.

O mică echipă de 9 persoane pregătește știrile online. În principal, aceștia din urmă adaptează știrile produse pentru TV și nu au resurse să elaboreze și alte știri, care să fie specifice pentru platforma online. Va fi o provocare să se producă și alte conținuturi mai de calitate și să se alimenteze întreaga grilă de programe, odată ce TVR își va fi implementat noua identitate tematică a canalelor – iar printre ele va fi unul dedicat „Știrilor și informației de actualitate”.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

Știrile independente și obiective reprezintă piatra de încercare a oricărui serviciu public de media, iar TVR se diferențiază în această privință de competitorii săi. Pentru a-și întări poziția, TVR trebuie să aibă o strategie editorială (exprimată de exemplu într-o Cartă editorială, un Ghid/Îndrumar (*guidelines*) editorial clar și eficient pentru jurnaliști (inclusiv pentru jurnaliștii online, corespondenți și colaboratori), care să fie prezentate tuturor, discutate și impuse. Asemenea reguli și îndrumări ar trebui să fie pilonul central al strategiei de știri.

TVR mai are nevoie de garanții structurale în ceea ce privește independența, decizia editorială :

- fișe de post detaliate și fără ambiguități, care să prezinte rolurile și responsabilitățile redactorului șef (conducătorului Camerei știrilor);
- reguli și procese de muncă transparente privind modul de luare a deciziei editoriale prin care să se prevină orice intervenție externă sau internă nepotrivită;
- o prevedere legală potrivit căreia TVR să își susțină/protejeze în fața legii echipa editorială și angajații;
- reguli clare referitoare la persoana/ele care sunt răspunzătoare în ultimă instanță pentru conținutul publicat;
- un Comitet Intern de Etică și Arbitraj (nu departamentul juridic) care să fie împuternicit – printre altele – să evalueze acțiunile jurnaliștilor în situații de derapaj profesional.

Mai mult, structurile interne trebuie să protejeze jurnaliștii de orice presiune/intervenție din interiorul sau exteriorul organizației, precum și să îi susțină la procese. Aceasta este singura cale de a încuraja jurnaliștii să caute adevărul, să investigheze și să facă materiale obiective. În prezent, Departamentul Juridic nu-i protejează pe jurnaliștii TVR.

Din punctul de vedere al conținutului, TVR a sporit recent numărul de Buletine de știri, pentru a oferi telespectatorilor informații și analize de profunzime și pentru a menține loialitatea publicului. Ar trebui o revizuire critică a situației pentru a se vedea dacă sunt atinse obiectivele și care este numărul adecvat de buletine zilnice pentru a se asigura o calitate editorială de grad înalt și pentru a păstra loialitatea telespectatorilor (8 buletine pe zi presupun o presiune mare asupra echipei editoriale). În plus, TVR ar trebui să profite mai mult de propria-i rețea și să asigure o puternică acoperire națională dezvoltând o rețea regională integrată și puternică.

TVR ar trebui să dezvolte o strategie de „mai întâi online” (prin aceasta înțelegându-se că informația este mai întâi și imediat postată online fără să se aștepte următorul buletin de știri), prin aceasta, întărindu-se știrile online ale TVR care reprezintă unul dintre conținuturile sale cele mai de succes.

CONTRIBUȚIA LA UN SPIRIT DE „CETĂȚENIE INFORMATĂ”

Provocarea pentru SPM este să contribuie la educarea publicului astfel încât cetățenii să fie mai bine informați într-o și din perspectivă democratică.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Dată fiind cota scăzută de piață și problemele sale de guvernanță/conducere (v. mai sus) precum și cele de independență, TVR nu este într-o poziție din care să aibă o contribuție relevantă la crearea spiritului de „cetățenie informată”. Totuși, rezultatele cercetării calitative de piață și feed-back-ul direct din partea reprezentanților Societății Civile arată că populația României încă este de părere că știrile TVR sunt cele mai obiective, iar brandul TVR rămâne unul relativ puternic.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

În ciuda tuturor celor menționate mai sus, TVR și-a păstrat un nivel ridicat de încredere în rândurile populației, mai ales datorită conținutului său de știri și actualități. Dacă TVR implementează schimbările necesare pentru a-și îmbunătăți independența editorială și credibilitatea, capacitatea sa de a contribui la dezvoltarea spiritului de „cetățenie informată” va crește proporțional; mai ales dacă la TVR se vor dezvolta structuri eficiente pentru protecția jurnaliștilor și pentru a-i încuraja să caute adevărul și să facă investigații/anchete obiective.

TVR ar trebui, de asemenea, să ofere emisiuni care să permită confruntarea de opinii diferite și dezbateri pe teme politice, culturale și sociale de larg interes, care sunt importante pentru societatea românească – inclusiv discuții referitoare la rolul și valoarea ofertei serviciului public de media. TVR ar putea deveni platforma națională de discuție și informare pe teme majore de interes public și ar putea aduce în sfera publică atât preocupările publicului legate de viața socială cât și diverse inițiative din rândurile societății civile. Contribuind la definirea unui viitor comun pentru români, TVR ar câștiga, în același timp, prestigiu și credibilitate.

EXCELENȚA



REZUMAT

TVR trebuie să dezvolte o cultură a „calității” la toate nivelurile: organizare, managementul resurselor și producția de conținut. Scopul nu este neapărat de a fi „cei mai buni din clasă”, ci de a învăța din greșeli și de a evita ca ele să se repete. Toate acestea se pot realiza prin definirea unor procese clare de muncă, stabilirea liniilor de management, monitorizarea calității conținutului produs și receptarea feed-back-ului intern și de la public.

CALITATEA ORGANIZĂRII ȘI PROCESUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Provocarea pentru SPM este aceea de a se ridica la nivelul de excelență pe toate palierele pentru a se asigura sustenabilitatea ofertei serviciilor publice și a organizațiilor de media în sine.

Aceasta presupune capacitatea de a detecta problemele, de a evalua care sunt îmbunătățirile necesare la fiecare nivel al organizației și, apoi, de a implementa soluțiile adecvate. Printre altele, aceasta implică garantarea calității celor difuzate inclusiv pe linie tehnică, dezvoltarea unei oferte pe măsura așteptărilor și nevoilor publicului precum și motivarea și formarea corespunzătoare a personalului.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR a suferit și suferă de pe urma absenței de leadership și acest fapt se datorează în principal structurilor sale de guvernare/conducere (v. mai sus). Mandatele scurte ale Directorului General și ale Consiliului de Administrație, confuzia de roluri între organismele executiv și de supervizare/control, absența unei strategii clare, împreună cu fondurile insuficiente au dus la un fel de paralizie a TVR.

TVR are mulți angajați și manageri, dar puține linii clare de subordonare și raportare. Organigrama TVR este complicată, ierarhizantă, încât reflectă o structură de lucru „în silozuri” (compartimente care funcționează separat unele de altele). Departamentele colaborează puțin. Mai mult, TVR nu a definit clar procesele de muncă (cu detalierea pașilor pe activități, cu specificații, la fiecare pas, referitoare la „cine” face, „ce” face, „când” face, cui raportează, cu ce rezultate și verificări, cu ce buget). Mare parte din activitate se bazează pe bunăvoința unui număr redus de angajați „perfecționiști”. Nu există nici o structură care să-i evidențieze pe angajații cei mai buni față de ceilalți.

Rezultatul este că fiecare salariat lucrează singur, fără o strategie comună. Producția de conținut nu este coordonată suficient. De exemplu, producătorii de conținut și canalele regionale au un fel de cec în alb. Datele de audiență existente nu prea sunt luate în considerare, mai ales cele legate de creația de conținut și de elaborare a grilelor de programe. Toată lumea se plânge de lipsă de fonduri, dar nimeni nu este responsabil pentru modul de folosire a bugetului. Lipsa descriptivului unor procese clare și simple de muncă duce la pierdere de timp și de bani, la greșeli, muncă suplimentară, scădere/pierdere a calității în general și lipsă de concentrare asupra a ceea ce ar trebui să fie scopul principal: de a fi un serviciu public de media care să ofere societății românești programe și conținuturi care să se adreseze diferitelor tipuri de public țintă.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR ar trebui să definească și să implementeze procese de muncă clare și detaliate la absolut fiecare nivel, atât la departamentele de creație de conținut (producție) cât și la cele administrative. Acest lucru este necesar nu numai pentru a se asigura calitatea conținutului difuzat dar și pentru a se reduce costurile de funcționare și frustrarea angajaților. Pornind de la aceste procese, TVR ar trebui să-și redefină structura/organizarea și să stabilească linii clare de funcționare/raportare precum și responsabilități clare de management al bugetului, la toate nivelurile (sugerăm ca fiecare conducător al unei structuri organizaționale să fie responsabil de bugetul structurii respective).

Recomandăm cu tărie ca primele procese implementate să fie cele legate de: elaborarea de grile de programe, producție și dezvoltare de conținut, circuit financiar și resurse umane. Ar mai trebui definite și procesele de muncă legate de selecția (*commissioning*) conținuturilor în vederea difuzării (deși în prezent TVR se bazează mai mult pe producția internă) precum și cele legate de integrarea conținutului și proceselor de muncă pentru TV cu cele pentru platformele online.

În plus, TVR trebuie să definească câțiva indicatori cheie de performanță (nu e nevoie de mai mult de o duzină, deoarece dacă sunt mai mulți semnificația lor se diluează). Acești indicatori ar trebui stabiliți pentru performanța internă și cea de conținut (de ex. referitor la cheltuieli, audiență, performanța emisiunii etc). Aici, ideea nu este de a evalua munca individuală, ci de a monitoriza constant rezultatele la nivel de corporație, asigurându-se astfel posibilitatea de reacție rapidă în cazul apariției unor probleme.

CALITATEA CONȚINUTULUI

Provocarea este de a atinge nivelul de calitate a conținutului definit de organizația media în concordanță cu misiunea sa de serviciu public, cu propriile cerințe și cu nivelul de calitate așteptat de publicul țintă vizat. Calitatea de conținut se referă la întregul proces de creație, de achiziționare și difuzare de conținut, precum și la depozitarea și arhivarea acestuia.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Reamintim aici că la Cap. „Calitatea conținutului” nu se evaluează valoarea „intelectuală” a programelor/emisiunilor, ci modul de măsurare a calității conținutului plecând de la definiția dată de TVR și de la așteptările publicului (ex. dacă conținutul respectă formatele predefinite, obiectivele, costurile, publicul țintă, îndrumările de limbă etc.

În acest sens, calitatea de conținut în ansamblul său pare să fie scăzută. TVR se bazează pe formate vechi și pe producții care nu mai sunt la modă. TVR nu are pentru conținut standarde de calitate reale (sau ele nu sunt cunoscute și impuse) și nu are nici un control sistematic de calitate înainte și după difuzare. Preocupările referitoare la calitate depind în principal de câteva inițiative independente.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

Pentru calitatea conținutului, TVR are nevoie de reguli/îndrumări clare, formulate în scris, de genul unei Carte a Programelor: aceasta ar trebui să conțină reguli pentru formate, valorile SPM care trebuie respectate, calitatea tehnică așteptată etc. Aceste reguli trebuie să fie aplicate la toate tipurile de conținut (intern, achiziționat din exterior, online), și la întregul proces de creație, de producție și difuzare de conținut, precum și la depozitarea și arhivarea conținuturilor.

Mai mult, ar trebui stabilite specificații clare pentru fiecare emisiune (inclusiv pentru conținutul online): care este scopul emisiunii, cine participă, care este formatul și bugetul alocat, care sunt obiectivele de audiență, mesajul de transmis etc.

Controlul calității trebuie să facă parte integrantă dintr-un proces clar de producție derulat sub responsabilitatea managerilor de emisiune. Conținutul final trebuie verificat prin raportare la criteriile definite mai sus, înainte și după emisiune, astfel încât să poată fi îmbunătățit la nevoie, dar și pentru ca bunele practici să fie analizate și apoi aplicate la alte conținuturi.

CERCETAREA AUDIENȚEI ȘI GRADUL DE SATISFAȚIE A PUBLICULUI

Provocarea pentru SPM este să analizeze continuu așteptările publicului actual și ale celui potențial în ce privește conținutul, platformele și alte servicii – pentru a putea dezvolta o ofertă care să satisfacă nevoile publicului și să răspundă cerințelor atribuțiilor de serviciu public de media.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR beneficiază de o cercetare limitată a audienței, cercetare bazată doar pe date cantitative.

Aceasta se bazează în principal pe datele cantitative provenite de la ARMA/ Kantar media. Este vorba despre un sistem de cercetare a audienței pentru întreg sectorul media. TVR primește cifrele de audiență pentru toate canalele monitorizate din România (28 în total). Deoarece sunt monitorizate doar TVR1 și TVR2, la TVR nu există informații sistematice despre audiența celorlalte canale ale sale. De altfel, sistemul de monitorizare oferă TVR o imagine generală, fără date despre emisiuni.

Departamentul Programe și Strategii din TVR pregătește diagrame/grafice, tabele și rapoarte zilnice pe baza acestor cifre, iar pentru website-uri se pregătește același lucru bazat pe Google Analytics. La aceste date nu se adaugă vreo analiză sau recomandări. Rapoartele de audiență sunt disponibile pe intranet și trimise sistematic către 30 de persoane din TVR.

În consecință, TVR nu cunoaște structura, genul, profilul social, interesele etc. ale publicului său. Aceasta este o mare problemă pentru că TVR nu poate să cunoască nevoile publicului și este astfel împiedicată să targeteze conținutul pe care îl produce sau achiziționează și să elaboreze grile de programe eficiente.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR nu valorifică suficient potențialul cercetării audienței. Datele cantitative trebuie completate cu date calitative, acestea din urmă trebuie analizate și apoi folosite ca punct de plecare în definirea strategiei de conținut, a brandurilor, a canalelor, a producției și a grilelor de programe.

În acest sens, prima sarcină a TVR este să-și identifice, în detaliu, publicul cu nevoile sale, precum și publicul românesc în general, segmentele acestuia, diferitele tipuri de profiluri împreună cu așteptările lor în privința conținutului. În plus, TVR trebuie să analizeze oferta competitorilor săi în relație cu publicul. Acestea sunt cerințele minimale pentru a se putea defini ce conținut să se difuzeze, când și pe ce canal și platformă.

În interior, TVR poate valorifica mai bine cercetarea calitativă (cerințe elementare, focus-grupuri etc.) dar pentru aceasta are nevoie mai întâi de training și de ajutor.

Scopul este cuprinderea de către TVR a unui public mai larg printr-o ofertă de emisiuni specifice diverselor tipuri de public țintă, inclusiv de emisiuni pentru tânăra generație.

CALITATEA TEHNICĂ A CONȚINUTULUI ȘI A TRANSMISIEI

Provocarea pentru SPM este să ofere publicului emisiunile la timp, fără perturbări și fără pierderi în ceea ce privește calitatea de conținut și/sau tehnică, indiferent de sistemul de diseminare sau difuzare (Internet, cablu, transmisie radio și tv, satelit, aparate mobile etc).

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR folosește în prezent 3 formate video (SD 4:3, SD16:9, HD).

Iată de ce este aproape imposibil să se asigure o calitate tehnică constantă. TVR planificase să treacă la producția full HD, dar a trebuit să-și întrerupă proiectul din cauza lipsei de fonduri. În plus, partea de audio este încă în sistem analog și, din această cauză, are o calitate limitată.

Aceasta este o mare problemă: TVR este un brand puternic în România, iar publicul așteaptă produse și servicii de bună calitate sau cel puțin la nivelul tehnic și tehnologic al competitorilor săi. Faptul că TVR nu este complet dotat cu tehnologie HD este o scădere majoră care poate împiedica TVR să obțină contracte și fonduri pentru a produce evenimente sportive, de exemplu.

În general, cea mai mare parte din aparatura de producție a TVR este veche și, în consecință, insuficientă pentru a face față standardelor actuale de calitate tehnică. Iluminatul în studiouri este atât de vechi (mijlocul anilor '60) încât nu se poate oferi o imagine de calitate. Aproape toate sistemele de operare (Windows și MAC OS) nu mai sunt acceptate (*supported*), sunt instalate pe echipamente cu hard-uri vechi, iar conexiunile de rețea sunt insuficiente. Pe lângă toate acestea, la TVR nu există suficiente cunoștințe pentru a le exploata cum trebuie (insuficiente persoane calificate/formate în cadrul organizației).

Față de competitorii săi comerciali, TVR este cu mult în urmă în ceea ce privește IT-ul și infrastructura de rețele, dar este înaintea competitorilor în domeniul comunicației prin satelit, datorită parteneriatului său cu Globecast.

Dincolo de problema financiară, TVR nu pare să aibă o viziune și o strategie pentru noile platforme sau Noile Media (*New Media*) - ca *Mobile First*, *Online Strategy*, *Apps* - sau pentru website-urile existente (cum ar fi cel de știri care înregistrează succese).

BUNE PRACTICI

TVR a asigurat canalele de transmisie a semnalului TV cu back-up-uri sistematice. Sistemul de radiodifuzare este complet digitalizat și funcționează în sistem automat și cu back-up.

SUGESTII

Pentru a-și îmbunătăți situația privind dotarea tehnică și tehnologia, TVR trebuie să acționeze pe două planuri. Pe de o parte, trebuie să-și asigure sumele necesare pentru investiții - pe termen mediu și scurt - în aparatură de producție (și să folosească banii în acest scop și nu pentru a umple golurile financiare din alte zone ale organizației).

Pe de altă parte, TVR trebuie să adopte o strategie tehnologică reală, bazată pe viziunea globală și pe strategia de conținut, pe ceea ce oferă competitorii și pe sumele pe care TVR este gata să le investească (de la bugetul de stat). În acest sens, propunem 3 scenarii posibile (v. mai jos).

Din perspectivă financiară, TVR are nevoie de investiții care depășesc bugetul TVR (chiar dacă va reuși să-și reducă datoria și costurile de funcționare). TVR a solicitat constant guvernului fonduri speciale în asemenea situații. Totuși, lecțiile primite în ultima vreme ne arată că deși se ajunsese la anumite înțelegeri, sumele nu au putut fi livrate, mai ales din cauză că, atât echipele guvernamentale cât și cele de conducere ale TVR s-au schimbat de mai multe ori, și, între timp, și-au modificat prioritățile.

Este esențial ca TVR și guvernul să cadă de acord asupra unei strategii de investiții în tehnologie pe termen mediu (cel puțin 5 ani), care să fie bazată pe strategia defalcată a TVR pe etape, cu punctele de reper și bugetele corespunzătoare.

În ceea ce privește aparatura TVR, am identificat trei scenarii diferite de îmbunătățiri :

1. Menținerea sistemului în funcțiune (strategie de supraviețuire - minimumul necesar pentru ca TVR să poată funcționa în continuare):
 - Investiții în computere noi, rețele, softuri și sisteme de operare la locurile de muncă. Aici se include și un minimum de securitate IT.
 - Investiții în infrastructura de producție. Iluminatul din studiouri trebuie îmbunătățit iar aparatura de 4:3 și sistemul audio analog trebuie înlocuite cu 16:9 (HD) și cu un sistem audio digital.
 - Arhivarea tuturor activelor culturale ale TVR (digitalizarea la nivelul tehnologic actual).
 - Un sistem postproducție nou, având în vedere că procesele de muncă postproducție sunt foarte lente din cauza vechimii rețelelor, a softurilor și a hardurilor.
2. Trecerea sistematică spre producția full HD (strategie puțin mai puțin ambițioasă). În plus față de măsurile necesare pentru a ține sistemul în funcțiune trebuie să se prevadă:
 - Încheierea trecerii la tehnologia HD în toate etapele de producție (studiouri, care de transmisie, postproducție, emisie, arhive etc.).
 - Elaborarea de procese de muncă eficiente pentru a ajuta TVR să-și sporească viteza de producție și să aibă mai multe posibilități de producție în/pe Noile Media (*new media*).
 - Investiții într-o nouă platformă comună de producție care să deservească televiziunea și noile media (online, Apps, social media); aceasta ar permite TVR să se adreseze unor noi tipuri de public (mai tinere).

3. Eforturi ambițioase pentru soluții tehnice și infrastructură astfel încât TVR să devină compania de producție tv și online cea mai modernă din România:
 - Trecerea directă de la aparatură și procese de muncă SD la UHD, pentru a dezvolta o strategie pe termen lung (5-10 ani).
 - Investiții doar în tehnologie care să fie valabilă și în viitorul mai îndepărtat.

MOTIVAREA PERSONALULUI ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR ORGANIZAȚIEI

Provocarea pentru SPM este să aibă angajați și colaboratori care să ofere tot ce au mai bun în adevăratul sens al cuvântului și ale căror competențe să corespundă nevoilor actuale și pe termen mediu ale SPM.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR are în jur de 2.500 de angajați (cu normă întreagă), iar cei mai mulți dintre ei lucrează în TVR de multă vreme. Contractele de muncă încheiate la angajare sunt foarte generale, ceea ce împiedică realocarea angajaților pe roluri noi sau concedierea lor atunci când abilitățile pe care le au nu mai sunt necesare, sau, împiedică instituirea unui sistem de evaluare a performanței salariaților. În prezent, 2.100 de angajați au dat în judecată TVR pentru că nu li s-a respectat dreptul la indexarea salariilor.

Angajații TVR nu au fișe de post sau condiții de angajare. Nu există un management clar al liniilor/direcțiilor de raportare. Managerii superiori, inclusiv cei executivi de la vârf sunt angajați cu contracte pe termen scurt, iar sistemul actual de conducere a adus instabilitate la nivelul conducerii superioare (v. mai sus la Cap. *Independența*). Aceasta, împreună cu absența generală de leadership și lipsa unei direcții și viziuni, duce la paralizarea TVR și la o lipsă generalizată de responsabilitate.

În plus, departamentul de resurse umane nu are în funcție nici un mecanism/ sistem de motivare, formare și evaluare a personalului. Managementul superior a încercat să motiveze personalul prin introducerea de recompense financiare pentru performanțele profesionale, dar în spatele acestei inițiative nu există un proces structurat, nu există un buget și nici criterii de evaluare a performanțelor. Ca urmare, angajații consideră că sistemul de recompense este pătitor și nedrept, mai degrabă legat de un joc intern de putere decât de o recunoaștere obiectivă a valorii.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

În ciuda acestei situații, există în TVR un bazin de talente potențiale care sunt loiale brand-ului și vor să lucreze pentru reușita instituției. TVR nu trebuie să permită ca acești angajați dedicați instituției să își piardă motivația. Ei au nevoie să simtă că sunt susținuți, că au roluri clare și linii de raportare, că există o recunoaștere echitabilă a muncii lor.

Este o necesitate absolută ca TVR să înființeze un departament puternic și eficient de Resurse Umane care să lucreze în strânsă colaborare cu Departamentul Juridic la toate contractele și procedurile care trebuie revizuite/elaborate și implementate. Departamentul de Resurse Umane trebuie să aibă propriul buget în care să fie cuprinsă și formarea profesională, precum și un sistem informatic integrat pentru gestionarea datelor angajaților, pentru urmărirea carierei, măsurarea performanțelor lor etc.

În toată organizația trebuie implementate specificații clare și bine definite ale posturilor (roluri și responsabilități) împreună cu un sistem de evaluare și recompensare echitabil și bine structurat. Trebuie introdus un management puternic care să fie susținut de linii de raportare clare și de reguli simple (privind îndatoririle, etica, informarea și transparența).

Pornind de la viziunea și strategia TVR, și în strânsă colaborare cu managementul superior, Departamentul de Resurse Umane trebuie să evalueze cu precizie nevoile din punct de vedere al competențelor pe termen scurt, mediu și lung, iar apoi, să raporteze rezultatele la personalul existent. Aceasta ar trebui să ducă la desființarea unor categorii de posturi care nu mai sunt necesare și la redistribuirea/relocarea unor angajați. De asemenea, aceasta ar trebui să stea la baza identificării necesarului de formare (și la elaborarea și implementarea planului de formare profesională corespunzător) precum și la definirea priorităților de angajare (mai ales în cazul competențelor pentru New Media).

Deocamdată, TVR are o persoană care răspunde de formarea profesională, care are mijloace limitate (în 2015 suma totală alocată pentru formare profesională a fost de 2000 de Euro); această sumă nu permite ca profesioniștii să fie informați la zi și nici să-și poată îmbunătăți competențele. Există posibilități de formare cu un bun raport calitate - preț la care TVR ar putea apela pentru zonele unde sunt nevoi presante. EBU/UER, de exemplu, oferă un program de „formare a formatorilor” pentru conținut editorial și care are un impact imediat asupra calității știrilor produse. EBU/UER formează un număr de 10 jurnaliști care, la rândul lor, își formează colegii în conformitate cu standardele internaționale.

DIVERSITATEA



REZUMAT

Diversitatea, dar nu fragmentarea, este valoarea adăugată adusă de organizațiile servicii publice de media; ea are o importanță capitală în atragerea tuturor tipurilor de audiență. Diversitatea nu trebuie să fie rezultatul unui efort de producție haotic ci oglinda unei strategii reale de conținut, care derivă dintr-o viziune clară pentru viitorul organizației și este susținută – în același timp - de o bună cunoaștere a nevoilor publicului.

ELABORAREA GRILELOR DE PROGRAME

Provocarea pentru SPM este nu numai să ofere conținut pentru toate tipurile de public dar și să reflecteze diversitatea societății naționale precum și să contribuie la transmiterea și îmbogățirea identității sociale și culturale a țării dintr-o perspectivă cuprinzătoare.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Diversitatea programelor pare a fi cam limitată, deoarece TVR se concentrează în special pe știri (v. Cap. de mai sus despre *Decizia editorială*), pe talk-show-uri tradiționale și pe reluări de filme și de emisiuni cu formate vechi.

Mai există și câteva emisiuni de divertisment legate de anumite evenimente, cum ar fi Revelionul sau Concursul Eurovision. Cum la aceste emisiuni participă orchestre de foarte bună calitate, și invitați extraordinari, ele sunt producții valoroase.

TVR nu are niciun fel de conținut pentru copii, ceea ce înseamnă că nu are nicio tentativă de a se conecta la noile generații. TVR a întrerupt producția internă pentru copii a emisiunii „Am o căsuță mică” (Dimineața Zurli) în 2013, în ciuda succesului înregistrat de aceasta (3,9 milioane de telespectatori). Ca urmare, în România nu mai există nici o emisiune TV pentru copii în limba română!

Această situație este rezultatul combinat al lipsei de concentrare pe conținut și pe audiență, al unei lipse de viziune și de strategie de conținut (și, în consecință, a vreunei strategii de elaborare de grile sau a vreunei priorități acordate diversității, creativității și reînnoirii ofertei). Există, de asemenea, o lipsă de fonduri de investiții în/pentru producători externi și independenți) sau în/pentru cumpărarea drepturilor de transmisie a evenimentelor sportive naționale și internaționale (de exemplu, transmisiile de fotbal au încetat timp de doi ani).

Diversitatea este limitată în ce privește emisiunile oferite, publicul țintă, subiectele abordate, invitații și experții de la emisiuni. Nu există reguli în acest sens, producătorul fiind liber să aleagă pe cine pofteste.

Cu toate acestea, TVR are câteva emisiuni bune care transmit valorile serviciului public în ce privește diversitatea, cultura națională și educația, dar nu toate au o calitate tehnică bună sau suficient de modernă; aici se înscrie de exemplu emisiunea „Viața la țară”, care are o vechime de 14 ani și care prezintă viața din zona rurală din România.



În schimb emisiunea Profesiștii a câștigat „Premiul pentru talkshow” (ex-aequo) în 2009 din partea Asociației Profesioniștilor de Televiziune din România. Emisiunea prezintă povești de viață și este una dintre cele mai populare emisiuni de la TVR, încă difuzată în 2016.



Pentru sport, TVR a angajat recent doi foști campioni naționali ca să prezinte știrile sportive. Popularitatea acestora ar trebui să contribuie la menținerea și atragerea de telespectatori. Cu toate acestea, absența unei strategii de conținut reduce ponderea ideilor și emisiunilor bune.

BUNE PRACTICI

TVR poate produce emisiuni extraordinare, care realizează exact ceea ce se așteaptă de la o organizație serviciu public de media. Emisiunea „Mediatorii” este un bun exemplu: este un program săptămânal menit să-i învețe pe români cât este de important dialogul – și medierea – pentru rezolvarea diverselor probleme, și cât este de avantajos față de participarea la un proces. Președintele Consiliului de Mediere din România (organism autonom de interes public) moderează emisiunea. În fața camerei, se prezintă și se discută cazuri reale.

SUGESTII

TVR are nevoie de o strategie de conținut, derivată din viziunea și misiunea globală a TVR (v. Cap. *Universalitatea* de mai sus la punctul *Acoperirea Publicului*), susținută de cunoașterea și înțelegerea aprofundată a publicului românesc.

Strategia de conținut ar trebui să pună accentul pe conceptul de diversitate pentru a reflecta diversitatea din societatea românească: diversitate de tipuri de conținut (talk-show, divertisment, buletine de știri, dar și documentare, seriale etc), de subiecte abordate, de publicuri țintă, de producători (interni și externi), de platforme disponibile etc.

TVR nu are resursele necesare pentru a fi pe toate fronturile. Sugerăm ca, în concordanță cu viziunea sa și cu strategia de conținut, TVR:

- Să promoveze mai întâi emisiunile unde excelează și pe cele care aduc valoare adăugată în comparație cu oferta comercială – prin subiectele abordate și prin importanța lor pentru societatea românească, sau prin publicul țintă căruia i se adresează. Este necesară o colaborare cu producătorii pentru a se identifica punctele tari ale celor mai bune emisiuni ale TVR și valoarea adăugată a acestora pentru a se reproduce apoi rețetele care dau rezultate.
- În al doilea rând, sau în paralel, TVR ar trebui să-și sporească publicul îndreptându-se mai ales spre tânăra generație, și anume, ar trebui, de exemplu, să dezvolte o ofertă în limba română pentru copii precum și emisiuni participative (*sitcom*) pentru adolescenți.
- În al treilea rând, TVR ar trebui să devină punctul de referință pentru acoperirea evenimentelor naționale și regionale importante, ceea ce presupune – printre altele - creșterea numărului emisiunilor în direct.

Mare parte dintre emisiunile TVR de succes au fost difuzate vreme de mai mulți ani. TVR ar trebui să se gândească să le modernizeze și să încerce formate și concepte noi (v. Cap. *Inovația*). TVR ar trebui să lucreze mai mult cu producători naționali independenți pentru a descoperi idei noi, creative și – în același timp – pentru a promova o notă specific românească.

INTERACȚIUNEA CU PUBLICUL

Provocarea pentru SPM este să promoveze și să mențină un sentiment de proximitate cu publicul său. Aceasta depinde nu numai de tipul de conținut pe care SPM îl oferă dar și de modul în care interacționează cu publicul său.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR interacționează puțin și are doar un contact limitat cu publicul său. Interacțiunea sa se bazează în principal pe comentariile și postările de pe rețelele sociale. Aceasta se înscrie într-o problemă mai largă, menționată deja: TVR nu are obișnuința de a ține cont de publicul său pe care îl consideră mai degrabă un element static în peisaj.

TVR nu a dezvoltat nicio strategie de comunicare cu publicul său, sau cu societatea în general. Pentru emisiuni, nu se face promovare cum trebuie, sau nu se face mai de loc.

BUNE PRACTICI

- TVR1 a lansat, în Septembrie 2016, o emisiune de 90 de minute în *prime time*, „Perfect Imperfect” cu reportaje și dezbateri de calitate. Tonul este rapid și modern. Prezentatoarea, recent recrutată de la un post comercial, ține cont de reacțiile publicului (venite online și pe mediile/rețelele sociale și le include în emisiune.



- În fiecare an, TVR invită 5.000 de elevi să-i viziteze studiourile. Este un eveniment de mare succes pe care TVR ar trebui să-l valorifice.

SUGESTII

Ca organizație serviciu public de media, TVR trebuie să-și manifeste deschis dedicarea față de public: TVR este rețeaua poporului român, nu a guvernului. Este important ca acest mesaj să fie transmis și auzit, cu atât mai mult cu cât trecutul TVR este bine cunoscut.

TVR trebuie să comunice cu publicul, cu cei care o urmăresc, pe două planuri: mai întâi, ca organizație (viziunea sa, misiunea sa ca SPM, valorile sale etc.) și, în al doilea rând, prin emisiuni și pe platforme (publicitate pentru branduri, conținut și programe). Pentru aceasta este nevoie de o strategie transpusă într-un plan de comunicare cu obiective, repere, măsurarea realizărilor etc.

În paralel, TVR ar trebui să încerce să aibă o interacțiune activă cu publicul său dincolo de postările statice online (statice deoarece nu se înscriu într-un schimb): publicul ar trebui să poată participa la anumite emisiuni, să-și exprime opiniile, să reacționeze și chiar să propună conținuturi. Aceasta ar avea rost doar dacă TVR își asumă rolul de SPM și le arată telespectatorilor că apreciază participarea, că ține cont de sugestiile lor, că le răspunde la întrebări etc.

Dezvoltarea platformelor online și tehnologia legată de acestea oferă TVR mai multe instrumente de interacțiune cu publicul. În plus, orice schimburi cu publicul și intervenții ale acestuia sunt o excelentă sursă de informare despre publicul însuși, informații pe care TVR le-ar putea folosi pentru a-și cunoaște mai bine auditoriul și, în consecință, pentru a dezvolta conținuturi și oferte mai bine targetate.

ORGANIZAȚIA

Provocarea pentru SPM este să reflecteze, în interiorul propriei organizații, diversitatea societății din punctul de vedere al genului, vârstei, originii etc. la toate nivelurile și în toate zonele de activitate, inclusiv cea de dezvoltare a platformelor și conținutului specific.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Cu o proporție de 38% femei din totalul angajaților, la TVR este asigurat un bun echilibru de gen. Femeile sunt prezente la toate nivelurile organizației, inclusiv la nivelul superior, având în vedere că actualul Director General este o femeie, iar la conducerea a 4 canale din 6 sunt tot femei. Vârsta medie a angajaților TVR este de 46 de ani. Majoritatea angajaților lucrează de multă vreme în TVR. De fapt, TVR ar avea nevoie de talente noi și de personal tânăr, creativ, care să îmbogățească oferta de conținut și, prin aceasta, să atragă public mai tânăr.

TVR nu este o organizație flexibilă. Este ierarhică și statică, dar fără un leadership real. Din motivele deja menționate (v. Cap. despre *Guvernanță* și despre *Motivarea personalului*), managementul superior s-a schimbat de multe ori în ultimii ani, dar celelalte structuri au rămas aceleași (de la managerii de mijloc în jos); se face aceeași muncă, în aceleași compartimente. Prin urmare, creativitatea și inițiativele nu au fost încurajate, mulți angajați chiar au refuzat anumite sarcini și unele compartimente au prea mult personal pe când altele au nevoie de resurse suplimentare. Toate acestea relevă incapacitatea organizației de a se adapta la noile necesități.

Mai mult, comunicarea internă dintre partea superioară și cea de la baza ierarhiei, precum și cea dintre compartimente este aproape inexistentă. Decizii și schimbări importante au fost implementate fără ca personalul să fie anunțat cum trebuie. Această situație reflectă o lipsă de transparență și de înțelegere care se traduc în ineficiență, greșeli, neîncredere și frustrare.

BUNE PRACTICI

SUGESTII

/

TVR se află într-un moment crucial al existenței sale și toate resursele trebuie activate pentru implementarea și aderarea la viziunea și misiunea dezvoltate de conducerea superioară. De aceea, este esențial ca managerii de vârf să elaboreze un plan de comunicare internă în paralel cu strategia de management al schimbării. TVR are mulți angajați pricepuți, dar unii nu sunt motivați, sau au învățat să nu aibă inițiativă sau, să nu iasă din cutiuța lor și să gândească prea departe.

Pentru promovarea unui cadru de gândire creativă și productivă, mai sugerăm să se organizeze ateliere de lucru despre specificul organizațiilor SPM, importanța publicului și despre New Media și platformele online etc.

Intr-o lume a multimedia și a multiplatformelor, organizațiile de tip „suită de silozuri” nu-și mai au locul. TVR ar trebui să introducă flexibilitate în sistem, să creeze o colaborare transversală pornind de la procesul de producție a conținutului, să transforme compartimentele administrative (Juridic, Resurse Umane etc.) în adevărate structuri de suport, menite să ușureze munca echipelor de producție și nu să o blocheze. TVR ar trebui, de asemenea, să introducă managementul transversal pe proiecte pentru a testa concepte noi, direcții noi de dezvoltare online, noi proiecte de programe și, nu în ultimul rând, pentru a încuraja mobilitatea internă.

RESPONSABILITATEA



REZUMAT

TVR trebuie să dezvolte o cultură a responsabilității la toate nivelurile organizației precum și în afara ei, în rândurile societății românești. TVR trebuie mai întâi să se vadă pe sine ca un serviciu în slujba publicului și apoi să comunice această idee și să se comporte ca atare.

Aceasta nu se referă doar la oferta de conținut ci și la modul în care este condus TVR, și la modul în care își asumă responsabilitatea pentru succesele și erorile sale.

TRANSPARENȚA

Provocarea pentru SPM este să ofere deținătorilor de interese (*stakeholders*), și publicului în general, informațiile necesare și suficiente pentru ca și unii și alții să poată vedea cum se lucrează și cum este gestionat banul public.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Societatea românească – conform mărturiilor Societății Civile – percepe TVR ca pe o instituție închisă care nu raportează transparent.

În fapt, TVR nici nu are o strategie de comunicare cu publicul (v. Cap. *Diversitatea, la Interacțiunea cu publicul*) și face publice puține informații despre propria-i organizare. În principal, TVR publică online (pe www.tvr.ro), Raportul Anual pe care îl prezintă Parlamentului.

Până acum, TVR nu a făcut niciodată publice situațiile financiare detaliate și nici performanțele sale de serviciu public de media – pe care de altfel nici nu este capabilă să le măsoare. Cu toate acestea, în ultimele luni TVR a făcut eforturi să comunice mai mult și a făcut publice unele informații despre structura de cheltuieli, de investiții și datorii.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR trebuie să-și schimbe imaginea publică și să dezvolte o cultură a responsabilității față de societatea românească care, în ultimă instanță, susține sistemul de SPM prin plata „taxei”.

Responsabilitatea începe cu transparența: TVR ar trebui să pună la dispoziția tuturor, informații elementare despre instituția în sine (statut, număr de angajați, structură etc), viziunea și misiunea sa, cartea editorială și îndrumarul de etică, performanțele financiare, realizările sale în ce privește misiunea și obiectivele etc.

RAPORTAREA

Provocarea pentru SPM este să publice cu regularitate rapoarte bine structurate și informații detaliate despre management, finanțe, și activitățile desfășurate pentru a satisface cerințele legale precum și angajamentele asumate, într-o modalitate eficientă și precisă care să respecte termenele limită.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR este obligat prin lege să prezinte Parlamentului anual – până la data de 15 Aprilie - Raportul de Activitate pentru anul precedent. Parlamentul îl aprobă sau respinge fără dezbateră publică. Nu există criterii obiective pentru evaluarea activității TVR.

Respingerea de către Parlament a Raportului Anual, implică automat demiterea Consiliului de Administrație (v. Cap. *Guvernanța (Conducerea)* de mai sus). Dar nu există vreo altă sancțiune sau răspundere. În consecință, nimeni nu a asumat vina pentru situația dezastruoasă din TVR și fiecare administrație a contribuit la înrăutățirea ei în loc să caute soluții pe termen lung.

Nu există nici o altă raportare obligatorie cu excepția unor formalități contabile (referitor la TVA, achiziții naționale și internaționale, profit etc.). Un auditor financiar independent, ales prin licitație, revizuieste anual contabilitatea TVR.

BUNE PRACTICI

SUGESTII

/

Reprezentanții societății civile românești ar trebui implicați în evaluarea organizațiilor lor de servicii publice de media. Populația românească trebuie să simtă cel puțin un minim de responsabilitate din partea TVR, deoarece aceasta este menită să funcționeze în beneficiul populației.

Pentru a-și face cunoscută dedicarea față de publicul său, TVR ar trebui să se lase evaluată de experți externi din doi în doi ani și să posteze rapoartele acestora pe website-ul TVR.

AUTOREGLEMENTAREA

Provocarea pentru SPM este să se supună evaluării și susținerii colegilor lor și, în consecință, să accepte criticile și recomandările acestora.

Autoreglementarea se referă în principal la sistemele de ombudsman, la organismele de supervizare/control și la asociațiile profesionale de media.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR, asemeni tuturor posturilor de televiziune și de radio din România, este supervizat/controlat de Consiliul Național al Audiovizualului (CNA). CNA monitorizează modul în care organizațiile de media respectă prevederile legale - inclusiv din punctul de vedere al conținutului - și le poate sancționa în caz de încălcare a legii. În atribuțiile CNA intră alocarea frecvențelor (radio) și a licențelor (tv). CNA nu este cu adevărat independent de influența politicului deoarece Parlamentul, Guvernul și Președinția îi numesc pe cei 11 membri ai săi.

TVR are un Comitet intern care răspunde de Etică și Arbitraj (CEA) pentru tot ceea ce înseamnă conținut editorial. În ultimii câțiva ani acesta a câștigat autonomie și a formulat mai multe recomandări care erau contrare deciziilor manageriale. Cu toate acestea, CEA are doar rol consultativ și, adeseori, opiniile sale nu au fost luate în considerare.

TVR nu a instituit un mecanism de tratare a întrebărilor, plângerilor și sesizărilor publicului. Există un mecanism de tip ombudsman dar rolul și domeniul acestuia nu sunt complet definite; nu i se face promovare internă și nici pe canale sau website-uri. În consecință, mecanismul ombudsman-ului este inefficient.

BUNE PRACTICI

SUGESTII

/

TVR trebuie să proiecteze un proces de tratare sistematică a întrebărilor, plângerilor și sesizărilor publicului (procesul ar trebui să detalieze clar cine centralizează solicitările, cine formulează răspunsurile, cine dă feed back telespectatorilor, care este termenul pentru a da răspunsul etc). Aceasta nu înlocuiește, ci mai degrabă completează mecanismul ombudsman-ului.

Pentru a fi eficient, mecanismul ombudsman-ului trebuie să fie independent atât față de conducerea editorială (deoarece aria sa de competență este legată de conținut) cât și față de Directorul General.

TVR trebuie să clarifice rolul de ombudsman, să definească cu precizie modul de funcționare al acestuia, să îi facă publicitate atât în interiorul organizației cât și în rândurile telespectatorilor și ale publicului larg.

În final, dar nu și în ultimul rând, TVR ar trebui să întărească Comitetul de Etică și Arbitraj. Primul pas ar fi ca acesta să fie scos de sub influența politicizantă din interior. În al doilea rând, nu ar trebui permis ca managementul de top să poată ignora opiniile CEA. Chiar dacă ar fi ca rolul CEA să rămână consultativ, managementul de top ar trebui să justifice de ce nu a ținut cont de sfatul CEA.

PROTECȚIA ACTIVELOR

Provocarea pentru SPM este să garanteze securitatea și siguranța tuturor activelor precum și respectarea drepturilor de proprietate intelectuală și de autor - inclusiv pentru produsele derivate.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR respectă drepturile de autor și plătește drepturile corespunzătoare pentru fiecare emisiune achiziționată. Totuși, din cauza situației financiare, TVR încă datorează 2 milioane de Euro către societățile de colectare a plăților pentru drepturi. În plus, și spre deosebire de companiile comerciale de media, TVR trebuie să plătească TVA pentru absolut fiecare conținut pe care îl achiziționează.

În ce privește propria-i proprietate intelectuală: TVR este posesoarea drepturilor de autor pentru orice conținut produs în intern. Aceasta este o cerință contractuală, în care se includ drepturile de autor, plătite odată cu salariul. TVR își face propria monitorizare pentru a se asigura că nimeni nu folosește conținutul produs de TVR fără să aibă un contract în regulă.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR ar trebui să obțină statutul pe care îl au și televiziunile comerciale în ceea ce privește TVA-ul pentru conținuturile achiziționate. Cel puțin, TVR ar trebui să negocieze ca să nu plătească TVA pentru conținutul care doar tranzitează și merge direct la operatorii de platforme.

INOVAȚIA



REZUMAT

Inovația este viitorul, și viitorul începe azi. TVR trebuie să facă față unei provocări. Este vremea să se desprindă de trecut, să dărâme zidurile dintre structurile organizatorice interne, să promoveze asocierile interne și externe precum și inițiativa și creativitatea - în concordanță cu o viziune clară despre ceea ce vrea să fie peste 10 ani.

GENERALITĂȚI

Provocarea pentru SPM este să fie capabile să intre în competiție cu oferta comercială și cu alți actori la nivel global în ceea ce privește conținutul și tehnologia și să răspundă adecvat la noile nevoi de consum ale publicului. Inovația presupune creație și producție de conținut, dezvoltare tehnică și pe platforme, precum și orice alt fel de inițiative pentru a îmbunătăți eficiența organizației de media în îndeplinirea misiunii sale de serviciu public.

SITUAȚIA ACTUALĂ

TVR nu are nici un fel de strategie pentru inovație sau creativitate. Aceasta nu se datorează lipsei de bani, ci absenței unei viziuni împărtășite asupra instituției ca organizație serviciu public de media (v. Cap. *Universalitatea și Diversitatea*). În plus, experiențele trecute și instabilitatea cronică la vârf au încurajat o cultură internă de autoconservare (rezistență la schimbare, reproducerea a ceea ce s-a făcut în trecut, nicio inițiativă, dificultate de a privi înainte, spre viitor).

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

TVR are ocazia unică de a se diferenția de toți competitorii săi prin dezvoltarea unei oferte și a unei adevărate culturi pentru producția de conținut specifice serviciului public în România.

Ca organizație serviciu public de media, TVR ar trebui să fie sursa cea mai de încredere de știri și actualități, să creeze și să producă conținut local și interesant pentru toți, inclusiv pentru tineret, pe teme de educație, teatru, artă și cultură, și să permită societății românești să se întrunească cu ocazia evenimentelor naționale importante și a marilor evenimente sportive.

Pornind de la strategia și viziunea sa globală (v. Cap. *Universalitatea*) însoțite de o bună cunoaștere și înțelegere a publicului actual și potențial, TVR ar trebui să dezvolte o strategie de inovare (în ce direcție vrea să meargă) susținută de obiective și repere.

Inovația de conținut, formate, și platforme este obligatorie pentru ca TVR să supraviețuiască, respectiv să-și reînnoiască publicul și să atragă generația tânără.

În rândurile personalului din TVR există multe persoane novatoare. Sugerăm înființarea unei mici echipe cu buget și termene fixe - dar cu o mare libertate - care să încerce lucruri noi (de conținut, formate, tehnologie și platforme). Acest grup de inovație poate deveni mai numeros de îndată ce primele idei sunt testate și implementate cu succes. O asemenea inițiativă ar motiva personalul, mai ales pe cei talentați și creativi care au suferit în perioada de paralizie internă.

CONȚINUTUL

Provocarea pentru SPM este să fie novatoare în ce privește oferta de conținut în sensul cel mai larg (programe, formate, povestire (*storytelling*), participarea publicului, platforme etc.) pentru a menține loialitatea publicului și pentru a atrage public nou și în special - dar nu numai - pe cei care sunt născuți în era digitală (*digital natives*).

SITUAȚIA ACTUALĂ

Conținutul, formatele și conceptele TVR sunt depășite. Ele nu mai pot atrage public nou și de-abia rețin publicul actual. Este mare nevoie de înnoire și inovație.

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

Odată ce viziunea și strategia de conținut corespunzătoare sunt clar definite, TVR poate experimenta noi tipuri de conținut și formate, poate lansa „competiții” interne și externe pentru noi concepte de emisiuni, poate dezvolta conținuturi strict pentru online – și toate acestea fără investiții mari. Lipsa de fonduri este o problemă, dar ea nu trebuie să fie o piedică. Multe dintre conceptele și formatele noi - mai ales pentru platformele online - sunt relativ ieftine.

Este esențială concentrarea pe tipuri noi de public. Aceasta se poate realiza cu producții bazate pe tehnologie novatoare. Online-ul și multimedia sunt, hotărât lucru, o cale de urmat: oferă oportunități pentru formate și tipuri noi de conținut, pentru oferte personalizate, interacțiuni cu publicul și multe altele asemenea. Aceasta ar permite TVR să atragă public tânăr (inclusiv copiii și adolescenții) care este obișnuit cu platformele electronice.

În acest sens, TVR ar putea opta pentru diferite scenarii (care pot funcționa și împreună):

1. Să profite de platformele existente - cum sunt știrile online și canalul pe YouTube - și să le ridice la un nivel superior. Referitor la știri, TVR ar putea dezvolta o strategie de „mai întâi online” (*online first*), și anume, ca toate știrile să fie mai întâi postate online - ceea ce oferă informație imediată - eliminând tradiționalele termene (nu e nevoie să se aștepte până la următorul buletin de știri). Canalul pe YouTube ar trebui să fie nu doar locul în care se postează emisiuni de succes dar și - mai ales - locul în care să se testeze formate și concepte noi. Atât știrile online cât și YouTube ar trebui să aducă și să furnizeze bani din publicitate.
2. Să dezvolte o ofertă care să permită urmărirea online a oricărui conținut al TVR. Există mai multe posibilități de a o face: dezvoltarea în continuare a unui program de reluări Tv, dezvoltarea unei televiziuni la cerere, apps etc, iar unele dintre acestea ar putea fi contra cost (per conținut, pe lună, pe tip etc.).
3. Să facă un pas înainte și să producă conținut cu orientare directă spre multimedia și care să poată fi prezentat pe orice tip de platformă. Acest ultim scenariu presupune investiții în tehnologia corespunzătoare (v. Cap. *Excelență*, la punctul *Tehnologie*).

INOVAȚIA TEHNICĂ

Provocarea pentru SPM este atât să anticipeze noile nevoi de consum ale publicului și să le ofere un răspuns, cât și, să facă investițiile tehnice potrivite pentru a rămâne atât competitive cât și sustenabile în viitor.

SITUAȚIA ACTUALĂ

Așa cum s-a arătat în capitolul dedicat tehnologiei, TVR este prinsă la mijlocul drumului între o amestecătură de echipamente care se învechesc - mai ales cele de producție - și un prim pas, neterminat, spre HD. Prioritatea nu este inovația, ci menținerea producției zilnice.

Dincolo de lipsa de fonduri, mai avem de-a face și cu o lipsă de viziune: până acum, TVR nu a investit în platforme online deși acestea se dovedesc a fi viitorul în audiovizual.

BUNE PRACTICI

TVR are, în interior, competențe IT și tehnologice bune. Circuitul de muncă digital (inclusiv redactarea) și softul pentru editare sunt dezvoltate cu forțe proprii.

SUGESTII

Dezvoltarea platformei online ar trebui să fie o prioritate pentru TVR. Pe lângă un conținut novator și adecvat este nevoie de tehnologie novatoare, toate în baza unei strategii pentru online.

EXPLORAREA DE PERSPECTIVE ȘI TERITORII NOI

Provocarea pentru SPM este să dezvolte creativitatea și formate noi în toate domeniile. Aceasta nu presupune doar înnoirea talentelor interne dar și explorarea de modalități noi de a face lucrurile și dezvoltarea de parteneriate în afara peisajului media „tradițional”.

SITUAȚIA ACTUALĂ

În ciuda lipsei de strategie pentru inovație la nivelul corporației, în interiorul TVR există totuși inițiative de a căuta noi parteneriate cum ar fi „Teatru la TVR”, prin care, curtea TVR devine locul de desfășurare a piesei.

BUNE PRACTICI

- TVR tocmai a lansat, în 2016, un parteneriat cu Federația Română de Handbal. În următoarele două sezoane de handbal, TVR2 va difuza în exclusivitate meciurile de acasă ale echipei naționale din cadrul Ligii Naționale și din Supercupele României.



- În grila sa de toamnă din 2016, TVR va difuza serialul japonez “Aripi de mătase”. Aceasta este o premieră.

SUGESTII

TVR trebuie să-și schimbe strategia de ansamblu și imaginea de brand „tradițional” pentru a atrage noi producători și pentru a explora noi feluri de parteneriate. Ea trebuie să asume riscul de a experimenta cu autori mai tineri de emisiuni, și să încurajeze talente noi.

TVR ar trebui să încurajeze (și să cultive) sectorul național de producție independentă, colaborând cu acesta la promovarea exprimării culturii și identității românești. Potențialul există. TVR are o oportunitate unică să preia conducerea procesului de înființare și dezvoltare a noii industrii de creație din România.

TVR ar putea, de asemenea, explora modalități de a realiza unele dintre emisiuni cu autofinanțare, prin parteneriate cu sectorul comercial (în condițiile unor reguli contractuale specifice și ale unui îndrumar pentru a se evita orice tip de interferență asupra conținutului). În ultimii ani au existat câteva asemenea exemple, cu bune rezultate – cum ar fi în zona conținutului pentru copii.

VIZITA INTERCOLEGIALĂ LA TVR, ROMÂNIA

BUCUREȘTI, 18-21 OCTOMBRIE 2016

COLEGII DIN PARTEA EBU/UER

Boris Bergant, Consultant Senior, EBU/UER, Slovenia
Richard Burnley, Director, Departamentul Juridic, EBU/UER, Elveția
Brian Dalton, Managing Director pentru Dezvoltare Corporatistă (MD. P.3.), RTE, Irlanda
Jean Philip De Tender, Director Media, EBU/UER, Elveția
Andreas Lattmann, Director, Departamentul Tehnologie, tpc, SSR SRG, Elveția

SECRETAR ANALIZĂ PEER-TO-PEER

Nathalie Labourdette
Director Eurovision Academy
+41 22 717 2146
labourdette@ebu.ch

CONSULTANT AL SECRETARULUI PENTRU ANALIZA P-TO-P

Magali Modoux
Consultant în management și organizare, specialist organizații media

PARTICIPANȚI

Irina Radu, Președinte Director General

Elena Spanily, Director, Direcția Relații Internaționale, Departamentul Relații Internaționale

Tehnologie

Cristian Zgabercea, Producător General
Corneliu Calotă, Director, Studiouri Centrale
Horia Eusebiu Cazan, Director, Direcția Tehnică
Gabriel Szilagyi, Șef Serviciu Transmisii
Daniel Șelaru, Șef Serviciu Sisteme Informatice și Dezvoltare IT
Florin Băiatu, Director Departamentul Transmisii TV
Elena Golu, Șef Serviciu Studiouri Producție TV
Cristian Laslo, Director, Producție artistică

Juridic

Marin Drumcea, Director, Departamentul Juridic
Marius Sandu, Consilier Juridic
Laurențiu Oprea, Șef Serviciu Drepturi de Autor
Roxana Ionescu, Manager de proiect

Știri

Claudiu Lukacsi, Director Știri
Oana Popescu, Producator Executiv Știri
Anca Antonov, Șef Serviciu Flux Digital
Cătălin Voicu, Administrator Flux Digital

PARTICIPANȚI (continuare)

Audiență & Piața media

Bogdan Cernușcă, Analist marketing
Dan Drăgan, Analist marketing

PR & Comunicare

Cristian Acatrinei, Specialist comunicare
Laurenția Axente, Specialist comunicare
Mihaela Berinde, Specialist PR

Financiar

Camelia Pătru, Director, Departamentul Economic
Ioana Silea, Șef Serviciu Financiar
Aurel Lințoiu, Șef Serviciu Bugete

Programe

Carla Tompea, Director Programe

Resurse Umane

Iulian Bărăscu, Director Resurse Umane
Dan Obadă, Coordonator Formare Profesională

Consiliul de Administrație TVR

Doina Gradea, Membru al Consiliului de Administrație

ONG-uri

Mircea Toma, Președinte „Active Watch”
Răzvan Martin, Coordonator al Programului Free Ex al „Active Watch”
Gabriela Alexandrescu, Director Executiv, Asociația „Salvați copiii”
Mihaela Woytovict, Prim-vicepreședinte Sindicatul din TVR
Ana Maria Bogdan, Director Comunicare „Hope and Homes for Children”

Producători de film independenți

Laura Coroianu, CEO al companiei Emagic
Mugur Istode, Producător, Casa de Producție „MCI Consult Invest”
Corina Sava, Producător executiv, „Zuccherro Media”

COLEGII EBU/UER

BIOGRAFIE



Boris Bergant, Consultant Senior, EBU/UER, Slovenia

1989–2006 Director General Adjunct, RTV SLO
 1990–1992 Președinte Circom Regional, Asociația Europeană a Televiziunilor Regionale
 1995–2001 Secretar-General, Circom Regional
 1998–2008 Vice-Președinte al Uniunii Europene a Radiodifuzorilor (EBU/UER)
 2009– Senior Consultant, EBU/UER, cu atribuții pentru Management în audiovisual, Conținut și Organizare (a elaborat strategii pentru Serviciile Publice de Media din Slovenia, Moldova, Georgia, Serbia, Muntenegru, Ucraina), consultanță media în Serbia, Slovacia, FYR Macedonia, Armenia, Kârgâzstan, Bosnia și Herțegovina, Kosovo, Cipru, Portugalia, Austria, Italia

Reprezentant al Republicii Slovenia în diferite comitete media la Consiliul Europei (2004-2008, Președinte al Comitetului pentru Televiziune Transfrontalieră).

Experiență în jurnalism: jurnalist de profesie, Președinte al Asociației Jurnaliștilor Sloveni (1986–1992).

Premiat cu înalte distincții pentru munca jurnalistică:

- Tomšičeva nagrada pentru cea mai mare realizare jurnalistică în Slovenia, premii la festivalurile TV de la Monte Carlo, New York, Leipzig
- Premiul Busek pentru realizări de excepție

Publicații în domeniul politicii internaționale și audiovisual



Richard Burnley, Director, Departamentul Juridic, EBU/UER, Elveția

Richard Burnley și-a început activitatea la EBU/UER în 2010, și ulterior a fost numit Șeful Serviciilor de Reglementări Juridice, în 2012, înainte de a ocupa poziția de Director al Departamentului Juridic, la 1 iulie 2016.

Înainte de a se alătura EBU/UER, Richard a fost Consilier Juridic Principal la Biroul de Comunicații (organismul de reglementare media și telecomunicații din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord) iar anterior, Asociat la Departamentul UE & Concurență din cadrul unei firme internaționale de avocatură de la Bruxelles și Londra.

Richard este Doctor în Drept European, la Institutul Universitar European de la Florența și are articole și publicații pe numeroase și variate teme legate de legislația concurenței în UE.



Brian Dalton, Managing Director pentru Dezvoltare Corporatistă (MD. P.3.), RTE, Irlanda

Brian Dalton este Managing Director pentru Dezvoltare Corporatistă la RTÉ și membru al Comitetului Executiv al RTÉ. El răspunde de Relații Publice, Strategii și Riscuri, Marketing și Comunicare Corporatistă, Cercetarea Audienței și Resurse Umane.

Are o experiență de peste 20 de ani ca Senior Director în media, asigurări, afaceri bancare și producție manufacturieră.

Are o vastă experiență și realizări în coordonarea unor importante programe de management al schimbării, precum și în domeniul fuziunilor/achizițiilor, programe de îmbunătățire și redresare precum și de realiniere strategică a unor mari diviziuni din diverse companii.

A studiat la nivel universitar Filosofie și Științe Economice iar apoi, Psihologie; are un Master în Comportament organizațional.

A urmat și absolvit în 2011, studiile pentru calificarea de avocat.



Jean-Philip De Tender, Director Media, EBU/UER, Elveția

Timp de peste 25 de ani, Jean Philip De Tender a lucrat la VRT, Serviciul public de media de expresie flamandă din Belgia.

A început ca jurnalist la diferite emisiuni de radio și de televiziune.

Ulterior, ca manager de emisiuni tv. el a răspuns de o gamă largă de emisiuni de diferite genuri (ficțiune, divertisment, actualități, reality, ...).

Din 2007 până în 2013, a fost managerul celui mai mare canal de televiziune din Flandra.

Sub conducerea sa, Eén a avut un succes extraordinar, cu o cotă de piață de peste 33 % și cu o viziune clară asupra audiovizualului public.

În ultimii doi ani de activitate la VRT el a răspuns de toate canalele de televiziune (Eén, Canvas și Ketnet).

Din 2015 el este Director Media la EBU/UER, din Geneva, responsabil cu Strategia, Managementul, Rețelele și Reprezentarea pentru tot ceea ce este legat de conținut.



Andreas Lattmann, Director, Departamentul Tehnologie, tpc, SSR SRG, Elveția

1991-1995 Stagiu în electronică audio-video, la Swiss TV (televiziunea elvețiană)

1995-1996 Activități de Suport tehnic la Echipamentele Profesionale de Înregistrări, la Swiss TV

1996-2000 Master în electronică și comunicații la Advanced Technical University Winterthur

2000-2002 Activități de Suport After Sales la Thomson / Grass Valley pentru Elveția

2002-2012 Project Manager la tpc

Principalele proiecte: Studiouri de Știri, Studiouri de Sport în HD, Transfer la tehnologia HD, Introducerea de activități interoperabile pe bază de fișiere (files)

2001-2003 Studii de Economie și Project Management la Advanced Economics University, Berna

Din 2012 CTO la tpc



Nathalie Labourdette, Director Eurovision Academy

Nathalie s-a alăturat echipei EBU/UER pentru a înființa programe de training internațional de tipul profesioniști-pentru-profesioniști, programe adresate profesioniștilor din audiovizual. Eurovision Academy stabilește standarde de excelență și este un lider recunoscut în formarea profesională pentru mass media.

Anterior, ea a petrecut câțiva ani la Bruxelles, în cadrul Comisiei Europene unde a ocupat funcția de Administrator la Serviciul de Politici Audiovizuale. Înainte de această perioadă, ea fost timp de 10 ani un producător foarte activ de documentare și de materiale de ficțiune, a migrat spre distribuția de film și a produs - în același timp - emisiuni pentru Radio Sweden (serviciul public suedez de radio).

Nathalie este și secretar WEM (rețeaua EBU a Femeilor Manageri Executivi din Media).



FOTO

TVR și Nathalie Labourdette

REVIZUIREA TEXTULUI ÎN ENGLEZĂ

Amy Van Elderen, Project Manager/Editor, EBU/UER

TRADUCERE ROMÂNĂ

Oltea Cătineanu

GRAPHIC DESIGN ȘI EDITARE

Corinne Sancosme, Manager de Brand și Marketing, Eurovision Academy, EBU/UER



EUROPEAN BROADCASTING UNION

L'Ancienne-Route 17A
PO Box 45
1218 Le Grand-Saconnex
Geneva, Switzerland

Tel. +41 22 717 21 11
www.ebu.ch