



KONTROLLI I LARTË I SHTETIT DEPARTAMENTI I AUDITIMIT TË PERFORMANCËS

Adresa: Bulevardi "Dëshmorët e Kombit", nr. 3, Tiranë; Të Telefoni: 069 306 7738
E-mail: muca@kesh.org.d; Web site: www.kesh.org.d

AUDITIM PERFORMANCE:

PERFORMANCA E RADIO-TELEVIZIONIT SHQIPTAR, "PROJEKTI I DIGJITALIZIMIT"

Përmbledhje Ekrz ekutive

Në zbatim të planit vjetor 2013, Kontrolli i Lartë i Shtetit, në kuadër të përmbushjes së funksionit të tij Kushtetues, zbatimit të Udhëzimeve dhe Standarteve Ndërkombëtare të Auditimit (INTOSAI, EUROSAI, etj.), sipas shkresës nr. 103 prot., datë 16.09.2013, njoftim për fillim auditimi, ndërmon auditimin me temë "Performanca e RTSH-së – Projekti i Digjitalizimit". Ky auditim u programua për t'u ushtruar në Drejtorinë e Përgjithshme të Radio Televizionit Shqiptar (DPRITSH), si institucioni me përgjegjësi direkte në projektin e digjitalizimit. DP e RTSH është përfshirë në këtë auditim në rolin e institucionit hartues të strategjive, objektivave, rregulloreve, kuadrit ligjor dhe nënligjor për përgatitjen e kalimit në transmetimet digjitale.

Pas përfundimit të punës paraprake audituese, më datë 31.03.2014 u përgatit programi auditues. Në përfundim të punës audituese në terren, me shkresën nr. 103/3 prot., datë 14.07.2014, iu dërgua projekt-raporti i auditimit subjekteve dhe palëve të interesit. Raporti përfundimtar është hartuar pasi ja në shqyrtuar vërejtjet dhe shpjegimet e dërguara nga institucionet e përfshira në këtë auditim si dhe pas konsultimeve me palët e interesit.

Në përfundim, pasi u njoh me Raportin Përfundimtar të Auditimit dhe projekt-vendimin e paraqitur nga grupi i auditimit të Departamentit të Auditimit të Performancës, shpjegimet e dhëna nga subjektet e audituara, mendimin për cilësinë e auditimit nga Drejtori i Drejtorisë Juridike dhe Sigurimit të Cilësisë, vlerësimin mbi objektivitetin dhe cilësinë e auditimit nga Drejtori dhe Kryeaudituesi i Departamentit të Auditimit të mësipërm, në mbështetje të nenit 9 dhe 16 të Ligjit nr. 8270, datë 23.12.1997, "Për Kontrollin e Lartë të Shtetit" me ndryshimet e bëra me Ligjin nr. 8599, datë 01.06.2000, Kryetari i KLSH-së, z. Bujar Leska

K O N K L U D O I:

Për Radio Televizionin Shqiptar:

Kalimi nga transmetimi analog në atë digjital është i koordinuar nga Bashkimi Ndërkombëtar i Telekomunikacioneve (ITU) dhe për Shqipërinë a fati i përmbylles së këtij procesi është më datë 17 Qershor 2015. Drejtoria Teknike e RTSH-së, prej disa kohësh po punon për aspektet teknike të kësaj risie teknologjike por nga ana e Drejtorisë së Përgjithshme është vënë re mungesë vizioni, bashkërendimi dhe gjithpërfshirjeje. RTSH aktualisht gjendet e papërgatitur nga ana menaxheriale dhe organizative. Përmbushja e këtij detyrimi brenda afateve kohore, sipas strategjisë së kalimit në transmetimet numerike dhe kërkesave ligjore, është pothuajse e pamundur, gjë që do të preklë drejtpërdrejt (mungesë sinjali dhe cilësi shërbimi) publikun shqiptar si kontribuuesi kryesor financiar i RTSH-së.

Reformimi rrënjësor i institucionit dhe implementimi i një modeli të ri biznesi duhet të ecë krah as kalimit në transmetimet numërike. Por këto nuk mund të realizohen as në 3 muaj dhe as në 1 vit, pasi nisur nga eksperiencat botërore për këtë nevojitet një periudhë 2-3 vjeçare. RTSH është e vonuar dhe projekti është i rrezikuar për faktorë të brendshëm dhe të jashtëm.

Drejtoria e Përgjithshme e RTSH-së (DPRTSH) nuk ka Deklaratën e Politikave të Programit për periudhën 2014-2018, nuk ka strategji 5-vjeçare për mënyrën se si do të menaxhohet kjo në teknologji, nuk ka ngritur grupin e punës për hartimin e Strategjisë së Zhvillimit të RTSH-së në epokën digjitale, si dhe nuk ka një plan-veprimi të miratuar në Këshillin Drejtues të Radio Televizionit Shqiptar (KDRTSH) për arritjen e qëllimeve strategjike. Për sa kohë drejtuesit e RTSH paguhën, janë në detyrë dhe i njohin vetes autoritetin për të ushtruar vendimmarrje në menaxhimin e financave, burimeve njerëzore, teknologjisë, administratës, ata kanë të gjithë autoritetin ligjor dhe për të ushtruar vendimmarrje në drejtim të përgatitjes së dokumenteve të nevojshëm strategjikë, duke mundësuar që çdo formë të ideohet dhe eventualisht të kryhet pa akumuluar problematika më të rënda.

Drejtoria e Përgjithshme e RTSH-së nuk ka planifikime buxhetore apo analiza financiare për përgatitjen e mjedistit të nevojshëm për Projektin e Kalimit në Transmetimet Numërike dhe as një plan marketingu për mënyrën se si teknologjia digjitale do të përdoret për gjenerimin e të ardhurave (aq të nevojshme për shlyerjen dhe garantimin e kredisë) përgjatë 8 viteve të ardhshme. Përbushja e detyrimeve të tilla kërkon kohë, burime, reforma, koordinim me shumë palë të përfshira dhe mirë-menaxhim të shumë hallkave organizative. Bazuar në eksperiencat evropiane (të gjitha mediat evropiane e kanë mbyllur projektin e digjitalizimit) dhe ato botërore, mendojmë se RTSH e ka lënë situatën të rrjedhë drejt limiteve duke qenë larg një medie prestigjioze që premtonte të ardhme.

Drejtoria e Përgjithshme e RTSH-së nuk ka bërë planifikim konkret dhe të plotë për kanalet, platformën programore, përmbajtjen dhe programet specifike që do të transmetohen, në përputhje me Strategjinë e Kalimit në Transmetimet Numërike dhe planin për rritjen e audiencës. Për këtë ajo nuk ka konsultuar ekspertizën e njësisë vartëse dhe nuk ka kërkuar bashkëpunimin e tyre në grupe të posaçme pune. Këtyre problematikave u shtohet dhe fakti që institucioni ende funksionon me Statut dhe Rregullore të brendshme të vjetër, ndërsa projekt-statuti i ri është vlerësuar si i papërshtatshëm me të ardhmen digjitale. Mungesa e planeve të tilla sjell keq-menaxhim të projekteve, mosfunksionim efikas të operacioneve, si dhe kosto financiare të cilat rrezikojnë kthimin e investimit të kryer nga RTSH.

Për mbylljen e suksesshme të kalimit në transmetimet numërike dhe garantimin e së ardhmes së transmetuesit publik në Shqipëri, RTSH-së i kërkohet një reformë e thellë shumëdimensionale si dhe një platformë gjithëpërfshirëse që të forcojë statusin publik. Do të nevojitej reformë strategjike për pavarësinë editoriale dhe menaxheriale; reformë legjislative për liberalizimin e aktiviteteve të RTSH-së; reformë administrativo-organizative që ndihmon në ndarjen e punës dhe shkurton hallkat administrative; reformë e burimeve njerëzore; reformë logjistike; reformë teknologjike, reformë programore dhe reformë e imazhit institucional. Këto reforma kërkojnë konsensus politik mbarekombëtar dhe janë esenciale për të garantuar menaxhimin dhe funksionimin e projektit të digjitalizimit. Pa këto reforma investimet e mëtejshme në RTSH do ishin jo ekonomike dhe do përfundonin pa një logjikë kosto-përfitim.

Auditimi është fokusuar në aspektet strategjike, strukturore dhe organizative, menaxheriale dhe operacionale të lidhura këto me projektin e digjitalizimit, të cilat janë të matshme dhe përcaktohen nga një kuadër rregullator i caktuar. Ne shpresojmë që digjitalizimi i transmetimeve të realizohet në kohë dhe me cilësinë e duhur. Digjitalizimin e përmbajtjes/prodhimit dhe digjitalizimin e transmetimeve, ne i kemi parë si dy procese të ndryshme me prona të ndryshëm. RTSH është përgjegjës i plotë i digjitalizimit të përmbajtjes/prodhimit ndaj edhe ky projekt është parë më tepër në funksion të produktit final digjital.

Pas analizimit të të gjithë dokumentacionit (vendimeve të KDRTSH, raporteve dhe kuadrit ligjor të RTSH, vendimeve të Bordit të Administrimit dhe praktikave të ngjashme evropiane) dhe indikatorëve të performancës, arritëm në përfundimin se: **edhe pse është bërë punë e mirë në drejtim të përgatitjes teknike për akomodimin (përshtatjen) e kësaj risie teknologjike, planifikimet dhe përgatitjet në nivelin e strategjive plotësuese për garantimin e suksesit të gjithanshëm të procesit lënë për të dëshiruar në përputhje me praktikën e ngjashme evropiane dhe standardet ndërkombëtare të drejtimit të institucioneve publike.**

Nga auditimi i performancës së këtij institucioni u konkludua:

- Administrata është e fryrë (+30%, referuar shifrave të prezantuara në raportin përfundimtar). Në të konstatohen dublime departamentesh dhe funksionesh. Struktura organizative pëson ndryshime të herëpashershme, të pajushtueshme, shoqëruar me ndryshime emërtesash, ndryshime kategorish dhe ndryshime në librin e pagave. Për rrjedhojë, institucioni vuan nga keqmenaxhimi i burimeve njerëzore.
- Edhe pse institucioni ka ndërmarrë hapa të logjikshëm për të promovuar menaxhimin operacional të projektit të digjitalizimit, për të garantuar sukses afatgjatë është tejet i nevojshëm një këndvështrim më gjithpërfshirës dhe vizionar i bazuar në eksperiencat më të mira evropiane. Në këndvështrimin tonë, e ardhmja digjitale nuk është vetëm një risi teknologjike, por një model i ri biznesi, operimi dhe menaxhimi. Por ne konkludua se për projektin e digjitalizimit nuk ka dokumente strategjike apo menaxheriale, por vetëm përfaqëse teknike.
- Në arkivën e RTSH (thesari i RTSH dhe bujimi përmbajtjeje për kanalet digjitale) janë shkatkuar dëme të mëdha nëpër vite, si nga përdorimi i tij pa kriter nga dy përdoruesit e tij kryesorë (TVSH & RT), ashtu edhe nga keqmbajtja thuajse abuzive e fondit. Asnjë nga parametrat fizikë të kërkuar nuk ekziston dhe nuk plotësohet. Ndërrhyrjet në materialin Master kanë shkatkuar dëme të pariparueshme dhe deformime të shiritave magnetikë. Grupit të auditit nuk iu dorëzua zyrtarisht asnjë plan tekniko-financiar i dokumentuar për shpëtimin dhe digjitalizimin e arkivës 50-vjeçare të RTSH. Situata e Arkivës është tejet e rënduar dhe kritike.
- Sistemi i komunikimit të brendshëm është pika më e dobët e funksionimit të institucionit që ka pasoja shumë-dimensionale. Nga mungesa e komunikimit dhe e transparencës, nga mungesa e koordinimit dhe shpërfillja e kompetencave të njësive vartëse, vuan drejtpërdrejt edhe projekti i digjitalizimit. Mbledhjet e Drejtorisë së Përgjithshme nuk dokumentohen. Memo apo njoftime për to nuk ka. Komunikimi nuk është as i duhuri dhe as funksional. Ai limitohet vetëm në ndjekjen e disa procedurave standarde, që kufizohen në një numër të vogël personash. Institucioni funksionon kryesisht me urdhra verbalë. Komunikimi i brendshëm dhe transparenca në lidhje me raportet financiare dhe analizën ekonomike të

institucionit është në nivele të ulëta. Drejtoria e Përgjithshme e RTSH nuk u shpërndan njësisë shifrat e analizave financiare të institucionit, nuk shpjegon standardet e politikave editoriale dhe administrative dhe nuk i bën njësitë vartëse pjesë të diskutimit të tyre. Rezultatet e pyetësorëve të prezantuar në raportin përfundimtar dhe intervistat e incizuara me drejtuesit i mbështesin këto problematika.

- Titullarët e RTSH e kanë stil pune anashkalimin e strukturave sa herë që përballen me rezistencë apo mendim ndryshe. Mbledhjet me vartësit e nivelit të dytë e të tretë të njësisë përbërëse, pa praninë dhe dijeninë e eprorëve të tyre, përbëjnë konstante të qëndrueshme arbitrari teta. Mungon një kod etikë në RTSH që të mundet të eliminojë shumë problematika të ndeshura në institucion.
- RTSH ka një shtrirje gjeografike të kufizuar të prezencës së stafit të saj dhe për rrjedhojë mundësi të kufizuar për pasqyrimin i informacioneve në kohë reale nga vendngjarja. Mungesa e planeve konkrete për mënjanimin e situatës në të ardhmen, do të ndikojnë negativisht audiencën dhe konkurrueshmërinë e RTSH pas përfundimit të projektit teknologjik të digjitalizimit (pas shtimit të kanaleve).
- Vendimarrja për miratimin e projekteve artistike është arbitrare dhe e përqendruar vetëm në RTSH, duke lënë shpesh jashtë strukturat vartëse. Vijimi apo ndërprerja e emisioneve të strukturës dhe cikleve tematike nuk diktohet nga cilësia, por nga interesat dhe “shijet” subjektive të titullarëve të RTSH. Vendimet e Bordit artistik të RTSH (dikur Bordi artistik i TVSH) janë shpesh të kontestuara, pa si reflektojnë arbitraritet, subjektivitet titullarësh, cilësi të diskutueshme dhe mungesë transparence. Projektet artistike të miratuara nga RTSH reflektojnë moshpërndarje proporcionale të tematikave dhe shërbejnë si mjete përfitimi financiar për të privilegjuarit e administratës së RTSH. Po kështu edhe vendimarrja për mbështetjen (si bashkëprodhues) të projekteve artistike (kryesisht filmike) të të tretëve. Për rrjedhojë, buxheti i projekteve artistike në RTSH shpenzohet në mënyrë joekonomike, joefektive dhe jo në përputhje me interesat publike. Pa projekte artistike cilësore dhe me varietet tematik që të tërheqin audiencën, RTSH nuk mund të bëhet konkurruese në tregun mediatik dhe shfrytëzojë të gjitha përfitimet që i sjell projekti i digjitalizimit.
- Disbalanca midis ofertës së sporteve në programacion ka hasuar me ofertën për filma, seriale dhe spektakle ka ndikuar në shpërpjesëtimin gjinor (me shumë meshkuj se femra) të audiencës së RTSH. Kësaj problematike i shtohet dhe pasqyrimi i seancave të Kuvendit të Shqipërisë (një detyrim ligjor) që tejkalon përhera minutazhin e planifikuar dhe “godet” vazhdimisht programacionin e TVSH-s, duke ulur performancën dhe shikueshmërinë, pa si publiku nuk krijon dot “rutinën” e vet të ndjekjes së ofertës programore të TVSH. Në rast se nuk do të respektohen ekuilibrat midis zharrëve televizive, të sugjeruara edhe nga matjet e audiencës së vetë TVSH dhe nëse programacioni do të vazhdojë të ndryshohet në mënyrë arbitrare pavarësisht detyrimeve ligjore dhe detyrimit artistik për cilësi, RTSH do të vuajë rënie të audiencës pa varësisht mundësi që ofron projekti i digjitalizimit.
- Orkestra e RTSH (një avantazh krahësues me media të tjera, pa suat artistike dhe buatim për kanalet digjitale) ka hapësira për të përmirësuar veprimtarinë e saj dhe për të mirëmenaxhuar fondet e buxhetit të shtetit. Mungesa e një kuadri rregullator të brendshëm për funksionimin e orkestës përbën një problem serioz që i hap rrugën subjektivizmave dhe favorizimeve. Nuk bëhen analiza pas çdo koncerti me pjesëmarrjen e Drejtorit Artistik, dirigjentit përkatës, Këshillit Artistik dhe gjithë instrumentistëve për të vlerësuar performancën e punës së të gjithë instrumentistëve dhe për të nxjerrë mësimet për të ardhmen. Orkestra e RTSH ka punë për të krijuar identitetin e saj artistik dhe akustik, promovimin dhe prezencën në media të sociale dhe arena të ndërkombëta, marrëdhëniet me palët e treta dhe sidomos me sponsorët çka do t'i krijonte dhe pavarësi financiare, duke

sjellë për rrjedhojë dhe rritjen e performancës së saj. Fondet e buxhetit të shtetit për Orkestrën e RTSH sigurojnë mbijetesën, por jo ngritjen artistike në nivele ndërkombëtare.

- RTSH ka një prezencë të dobët në Internet dhe mediat sociale për të komunikuar me publikun, për të promovuar shërbimet e saj, për të rritur transparencën, për të përmirësuar imazhin institucional dhe për të mësuar mbi pritshmëritë e audiencës. Mungesa e shërbimeve të tilla e privon RTSH nga përfitimet e shumëllojshme që vijnë si rezultat i aderimit në organizata ndërkombëtare mediatiqe. Si rezultat, RTSH nuk do të mundet të shfrytëzojë të gjitha kapacitetet për thithjen e audiencës (sidomos brezit të ri).
- RTSH nuk ka marrë në konsideratë asnjë risk për projektin e digjitalizimit. Institucioni nuk ka as regjistër risqesh dhe e njëh riskun vetëm si term, por jo si sistem. RTSH nuk ka krijuar ende një regjistër risku dhe metodologjinë se si ta menaxhojë, mitigojë apo delegojë këtë risk. Risku nuk është vetëm teknik, por menaxherial, operacional, financiar, social, etj., prandaj nga institucioni pritej një përjasje më gjithëpërfshirëse dhe profesionale.
- Megjithatë procesi i kalimit të transmetimeve analoge në numerike për momentin nuk ka nisur, madje as faza e parë, ajo teknike, u konstatua se institucioni, konkretisht RTSH-ja nuk ka përmblusur ende detyrimin e saj ligjor në lidhje me mënyrën e shfrytëzimit të dy MUX-eve që ka në përdorim. Nuk është realizuar koordinimi me operatorët privatë lokalë për mbështetjen e tyre në MUX-in e dytë, si dhe nuk ka përcaktuar kriteret dhe numrin e programeve me karakter publik që do të transmetohen hapur (pa pagesë).
- Në prag të procesit të digjitalizimit është e nevojshme që teleshikuesit shqiptarë të bëhen me dije në lidhje me këtë proces, me efektet pozitive që do të sjellë, si dhe formën e re të konceptimit të televizionit. Nëpërmjet spoteve të ndryshme publicitare, teleshikuesit mund të njihen me revolucionin e vërtetë që pritet të ndodhë në televizionin publik.

Nisur nga konkluzionet e mësipërme dhe rezultatet e punës audituese, duke synuar përmirësimin e mëtejshëm të RTSH-së, Kryetari

V E N D O S I

- I.** Të miratojë Raportin Përfundimtar të Auditimit “Performanca e Radio Televizioni Shqiptar- Projekti i Digjitalizimit”, të ushtruar në Radio Televizionin Shqiptar.
- II.** Të miratojë rekomandimet e përcaktuara dhe të kërkojë marrjen e masave për sa vijon:

1. Drejtoria e Përgjithshme e RTSH-së (DPRTSH) duhet të hartojë dhe propozojë disa amendamente shtesë në ligjin 97/2013 “Për mediat audiovizive në Republikën e Shqipërisë” në shërbim të përcaktimit të tregut dhe të pavarësisë redaksionale, garantimit të financimit dhe sanksionimit të vetë-administrimit.

Brenda vitit 2015

2. DP e RTSH-së duhet të hartojë dhe të formalizojë Deklaratën e Politikave të Programit (Deklarata e Qëllimit) për vitet 2014-2018 si edhe një plan-veprim, të cilin ta miratojë në KDRTSH për arritjen e qëllimeve strategjike, në veçanti për projektin e Kalimit në transmetimet numerike.

Brenda vitit 2015

3. Këshilli Drejtues i RTSH (KDRTSH) duhet të miratojë Statutin e ri dhe Rregulloren e re të RTSH-së, pas: 1) rihartimit të këtyre dispozitave bazuar në Ligjin 97/2013 “Për mediat audiovizive në Republikën e Shqipërisë” dhe në Strategjinë e kalimit në transmetimet

numerike, 2) reflektimit të vërejtjeve dhe sugjerimeve të dalë nga diskutimi i gjerë në gjitha njësitë e RTSH-së, 3) evidentimit të nevojave të prodhimit, 4) evidentimit të nevojave të reformimit të gjithanshëm të RTSH-së.

Brenda vitit 2015

4. DP e RTSH-së, në bashkëpunim me të gjitha njësitë dhe strukturat vartëse, duhet të hartojë dhe të formalizojë Kodin e etikës së RTSH-së, bazuar në kode të ngjashme etike të mediave publike evropiane.

Brenda vitit 2015

5. DP e RTSH-së duhet të hartojë mbi bazë konsultimi me Drejtorinë e TVSH-së, përafshirë me standardin evropian dhe kërkesat që rrjedhin nga Strategjia e Kalimit në Transmetimet Numerike, hartimin dhe aprovimin në KDRTSH të Kontratës së transmetuesit publik me AMA-n.

Brenda vitit 2015

6. DP e RTSH-së duhet të ndalojë praktikën e marrjes së kompetencave të njësisë vartëse në shkëlqje të Statutit dhe Rregullores së brendshme të RTSH-së dhe të krijojë një model biznesi të drejtimit të decentralizuar të institucionit, me delegim kompetencash dhe përgjegjësisë, përputhur me Nenin 5 Pika A e Statutit.

Vazhdimisht

7. DP e RTSH-së duhet t'i kërkojë Kuvendit të Shqipërisë, të konsiderojë kuotën gjinore në zgjedhjen e Këshillit Drejtues të RTSH-së, në një minimum prej 30%. Vetë RTSH duhet të rrisë numrin e grave në pozitat drejtuese të RTSH-së të paktën në nivelin e 30% sipas ligjit për barazim gjinor.

Vazhdimisht

8. DP e RTSH-së, në kuadrin e **menaxhimit operativ dhe organizativ** të Projektit të Kalimit në Transmetimet Numerike, duhet të:

- të ngrejë Grupin për Menaxhimin Strategjik (GMS);
- të hartojë planin e veprimit dhe investimit për teknologjinë e informacionit;
- të hartojë planin e trajnimit të Burimeve Njerëzore;
- të planifikojnë kanalet dhe programet e hapura (pa pagesë) të buqetës dhe studimin e tregut për ritjen e audiencës;
- të hartojë projektin e modernizimit të studiove dhe kthimin e prodhimit nga SD në HD;
- të planifikojë buxhetin të veçantë dhe format më efektive të publicitetit të projektit;
- Në mbështetje të ligjit, RTSH duhet të fillojë koordinimin me operatorët privat lokalë për mbështetjen e tyre në MUX-in e dytë;
- të planifikojë, konceptojë dhe krijojë një portal/faqe online me informacione për platformën digjitale.

Brenda vitit 2015

9. DP e RTSH-së duhet të garantojë bazën logjistike të zbatimit të Projektit të Kalimit në Transmetimet Numerike, duke caktuar vendndosjen e pajisjeve dhe studiove të reja të platformës digjitale dhe hartimin e një plani për funksionalizimin (përfshirë investimet) e Atelieut të ish-Kinostudios, ta shmë nën administrimin e RTSH-së.

Brenda vitit 2015

10. DP e RTSH-së, në kuadrin e **menaxhimit financiar** të Projektit të Kalimit në Transmetimet Numerike, duhet që:
- të bëjë, në bashkëpunim me Bordin e Administrimit të RTSH-së, planifikime buxhetore për garantimin e fondeve, shlyerjen e kredisë së projektit, digjitalizimin e Arkivës dhe prodhimin e ri digjital në përgjithësi;
 - të garantojë transparencë për marrëdhëniet financiare me të tjetrët në përgjithësi dhe mediat private në veçanti;
 - të mirë-manaxhojë asetet në dispozicion të RTSH-së, pa krijuar hapësira keqpërdorimi, abuzimi apo favorizimesh të padrejta;
 - të ndalojë praktikatat e transferimit, nënlicensimit të të drejtave sportive apo evenimenteve të mëdha, që shërbejnë si gjeneues të ardhurash për RTSH;
 - të ndërtojë një sistem për matjen e performancës financiare të të gjithë RTSH-së me indikatorë sasiorë dhe cilësorë të matshëm dhe të auditueshëm;
 - RTSH, nëpërmjet mekanizmeve të përshatshëm, duhet të kryejë një analizë të mirëfilltë në lidhje me ritjen dhe përcaktimin e vlerës së re të taksës së aparatit marrës, përpara se të marrë një vendim përfundimtar.

Brenda vitit 2015 dhe më pas vazhdimisht

11. DP e RTSH-së, në kuadrin e **menaxhimit të burimeve njëzore dhe reduktimit të kostove**, duhet të ndërmarrë një riformatim të strukturës organizative dhe ndryshime si më poshtë:
- të testojë stafin në mënyrë periodike për të verifikuar profesionalizmin dhe të planifikojë programe të dedikuara për trajnimin e tij;
 - të mbeten drejtori ose departamente vetëm strukturat me një numër minimal punonjësish (10 punonjës e sipër sipas praktikave evropiane); pjesa tjetër të kthehen në sektorë;
 - të ndalojë praktikatat arbitraie të fryrjes dhe ndryshimit të pambështetur të strukturës organizative;
 - të përqendrohet brenda DPRTSH-së: Departamenti Ekonomik e Financiar, stafi juridik i sistemit dhe Drejtoria e prokurimeve, me qëllim reduktimin e kostove dhe hallkave të panevojshme;
 - të ndërmarrë verifikimin dhe vlerësimin mbarë-institucional të procedurave të prokurimeve;
 - të rikonfigurohet Drejtoria e Marrëdhënieve me Jashtë dhe Projekteve dhe punonjësit e Sektorit të projekteve të shpërndahen në Drejtorinë Ekonomike dhe atë Juridike;
 - Zv. Drejtori i RTSH-së të ketë diplomë financiare dhe ekonomike që të përmbushë detyrimet karshi Ligjit 10296, datë 08.07.2010 "Për Menaxhimin Financiar dhe Kontrollin", neni 9, mbi përgjegjshmërinë menaxheriale të nëpunësit autorizues dhe të ketë kapacitet për të analizuar biznesin dhe aktivitetin ekonomik;
 - të mos përfshijë në bordero asnjë punonjës të ri të sistemit të RTSH-së pa dosjen e praktikës administrative të marrjes në punë, pa siglimin e drejtorit përkatës dhe Drejtorit shërbës Burimeve Njëzore;
 - të ndalojë shkeljen e Statutit dhe Rregullores mbi punësimet e reja dhe centralizimin e punësimeve në dorën e Drejtorit të Përgjithshëm të RTSH;
 - të vihet gjuha angleze si kriter punësimi në kontratat me profesionist të administratës dhe të hartohet një program trajnimi në gjuhën angleze për çdo punonjës të RTSH-së;
 - të hartojë standarde për mënyrën e vlerësimit të punonjësve, funksionimin e brendshëm, ngarkesat në punë dhe testimin e vetes;

- të iniciojë procedura dhe praktika për stimulimin e punonjësve në bazë të arritjes së objektivave, punëve jashtë orarit dhe aktiviteteve që rrisin të ardhurat dhe ulin shpenzimet e institucionit;
- Këto masa duhet të ndërmerren për të garantuar një reduktim të kostove të personit (nga 51% në 35% sipas normave ndërkombe të) si zëni kryesor i shpenzimeve të institucionit. Kjo do t'ju japë mundësi institucionit të garantojë detyrimet financiare si pasojë e projektit të digitalizimit.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

12. RTSH duhet të promovojë, nëpërmjet spoteve publicitare, procesin e digitalizimit. Publiku duhet të bëhet me dije në lidhje me ndryshimet që do të sjellë ky proces, ku duhet të theksohet edhe subvencionimi nga qeveria për shtrësat në nevojë, në mënyrë që mbas mbulimit të të gjithë territorit me sinjal transmetimi të gjithë të mund të kenë mundësi të kenë akses në përdorimin e programacionit që do të ofrojë RTSH.

Menjëherë dhe vazhdimisht

13. DP e RTSH-s, në kuadrin e **menaxhimit të vlerave arkivore**, duhet të:
- të hartojë një strategji për digjitalizimin e Arkivës me ekspertizën dhe konsulentin e EBU-së, një projekt konkret, ku të jenë përcaktuar buxhetet, teknologjia dhe afatet si edhe të gjejë modelin financiar për ta mbështetur atë;
 - të marrë masa për ruajtjen fizike të Arkivit ekzistues nga degradimi përmes qarkullimit të kopjes së punës për të garantuar Masterin, ngritjes së studionë pranë fonotekës dhe arkivit, informtizimit të materialit të skeduar, blerjes së pajisjeve për përpunimin e materialeve, hartimit të procedurave për marrjen në dorëzim të bobinave të formateve të vjetra dhe inventarizimin e tyre në bazë të të dhënave të dorëzuesit, fshirjes me urdhër të brendshëm të mini-arkivave në RTSH;
 - të rishikojë tarifat për shitjen e materialeve arkivore, duke i rikoroduar me çmimet e tregut;
 - të përgatisë një plan trajnimit me buxhetimet e nevojshme për punonjësit e arkivës brenda dhe jashtë vendit;
 - të reflektojë në rregulloren e të gjithë problematikat e evidentuara në menaxhimin e Arkivit, përfshirë procedurat e komunikimit dhe shkëmbimit të materialeve arkivore;
 - të ndërtojë një model kompesimi financiar më efikas për punonjësit e Arkivës: përmes rritjes së kategorisë, pagesës së mbikohës, shpërblimeve shtesë për vështirësi në punë ose punësimeve shtesë, të cilat mbulojnë mbikohën.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

14. DP e RTSH-së, në kuadrin e **menaxhimit të projekteve**, duhet:
- të vendosë standarde më profesionale në aprovimin e projekteve bazuar në: kriterin e detyrimit ligjor dhe gjithëpërfshirës, kriterit të personalitetit të krijësit, kriterin e ciklës artistike dhe kriterin e minutazhit;
 - t'i japë fund arbitraritetit të vendimmarrjes në aprovimin e projekteve artistike dhe mungesës së aksesit të njësisve vartëse në informacionin përkatës;
 - të ripërcaktohen procedurat e përzgjedhjes së projekteve në Rregulloren e re, duke pasur në bazë konkurrimin e hapur, vlerësimin kolegjial, transparencën ndaj publikut dhe rigorozitetin e plotësimit të dokumentacionit;
 - të riveëndosë balancën në programacionin midis sportit dhe filmave, serialëve dhe cikleve me synim tërheqjen e audiencës femërore dhe intelektuale.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

15. DP e RTSH-së, në kuadrin e menaxhimit të orkestrës, duhet:

- të hartojë Rregulloren e brendshme të Orkestrës;
- ta ndajë Orkestrën nga RT si një pasuri e vendit që kërkon më shumë vëmendje dhe identitet;
- të kërkojë analiza pune dhe masa përmirësimi pas çdo koncerti;
- të vendosë transparencë në kriteret e përzgjedhjeve për përcaktimin e stinës koncertore;
- të organizojë punën për krijimin e indikatorëve për matjen e audiencës së orkestrës;
- të hedhë hapa konkretë për ndërtimin e një sallë koncertale të Orkestrës së RTSH-së;
- të përgatisë planin për ndërtimin e një studioje incizuese të orkestrës;
- të krijojë një faqe Interneti të dedikuar për Orkestrën Simfonike;
- të kontrakttojë një kompani marketingu dhe të adoptojë një model biznesi për përfaqsimin e një sponsori zyrtar të përhershëm për Orkestrën Simfonike.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

16. DP e RTSH-së, në kuadrin e **menaxhimit pranishë së RTSH-së në Internet dhe mediat sociale**, duhet:

- të marrë masa për ndërtimin e faqes së re të Internetit të RTSH-së, shtimin e shërbimeve në Internet dhe miqjen e pjesëmarrjes në rrjetet sociale;
- të marrë masa për krijimin e aplikacioneve mobile në prezantimin e lajmeve (video edhe tekst), emisioneve apo aktiviteteve të RTSH-së, për të krijuar një prezencë sa më të fuqishme në Internet;
- të marrë masa për krijimin e një strukture të mirëfilltë që të menaxhojë shërbimet e reja në Internet dhe ndjekjen e risive teknologjike.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

17. DP e RTSH-së, në kuadrin e **komunikimit të brendshëm** institucional, duhet:

- të vërë në dispozicion të Drejtorëve të zgjedhur dhe të Drejtorive të gjitha vendimet e KD dhe Bordit të Administrimit për të rritur transparencën dhe efikasitetin në menaxhim;
- të miratojë një procedurë të shkruar për komunikimin zyrtar, që gjithkush të ketë informacion në kohën dhe standardin e duhur dhe më pas të krijojë sistemin e menaxhimit të dokumentacionit (*Document Management System*), që përshkruan proceset kryesore operacionale dhe financiare, përfshirë qarkullimin e dokumentacionit dhe informacionit, (*Process-Mapping* apo një *Process-Flow*), hallkat e vendimmarrjes dhe kontrollet e brendshme. (Në përputhje me Ligjin 10296, datë 08.07.2010 të MFK)
- të kryejë informimin e institucionit për projektin e digjitalizimit, hapat që duhet të merren dhe efektet që do të ketë ai në çdo aspekt;
- të organizojë komunikimin periodik (grupi strategjik të mbledhet çdo muaj me të gjithë drejtuesit dhe menaxherët në lidhje me raportet financiare, për të bërë analizën ekonomike të institucionit, bazuar në Nenin 5 të Statutit si dhe Ligjin 10296 për MFK;
- të respektojë procedurat administrative, të parashikuara në ligj, statut dhe rregullore dhe të ndalojë mbylljet arbitrare të pozicioneve të punës dhe uljet në kategori;
- të ndërtojë krijimin e një sistemi të brendshëm komunikimi për të rritur transparencën në lidhje me politikat e institucionit, strategjitë, objektivat si dhe aplikimin e mjeteve dhe metodave të ndryshme të informimit;

- të ndërtojë procedura ligjore për mbledhjen, analizën dhe trajtimin e ankesave (të jashtme dhe të brendshme), raportimin e tyre në institucionet përkatëse dhe transparencën e vendimmarrjes për publikun;
- të ndërtojë procedura dhe standarde raportimi dhe supervizimi manaxherial për përmbushjen e objektivave institucionale dhe atyre personale, që do të përdoren për vlerësimin e performancës;
- të publikojë çdo 6 muaj situatën financiare të institucionit dhe matjen e audiencës së RTSH-së. Përveç botimit periodik këto të dhëna të hidhen dhe në faqen e Internetit të RTSH-së, për të rritur transparencën;
- të formalizojë sistemin e komunikimit shkresor (urdhra, memo, etj.) që dokumenton delegimine detyrave, marrjen e përgjegjësisë dhe mbajtjen e dokumentacionit;
- të respektojë të gjitha kompetencat e njësisë vartëse sipas Nenit 21 të Statutit, sipas të cilit drejtuesi i njësisë administrative nënëron, liron nga detyra ose laçon nga puna, të gjithë punonjësit në varësi të tij;
- të ndalojë praktikatat e ndërhyrjes në kompetencat e njësisë vartëse - kjo të sanksionohet në Kodin e etikës së RTSH-së;
- të ndalojë praktikatat e lëshimit të urdhrave me anë të telefonit apo verbalisht, çka bie në kundërshtim me Rregulloren e brendshme, Statutin (Neni 17 i Statutit, pika "dh");
- të ndërmarë rinovimin e librit të tarifave të shpërblyerit të krijimtarisë të të tretëve, përputhur me tregun dhe realitetet konkurrionale;
- të përfshijë Drejtorinë Ekonomike në vendimmarrjen për manaxhimin ekonomiko-financiar të institucionit *para-fadum* dhe *post-fadum*.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

18. DP e RTSH-së, në **kuadrin e menaxhimit të riskut**, duhet të:

- të adresojë të gjitha risket, si ato të brendshme dhe ato të jashtme;
- të hartojë Regjistrin e riskut, Matricën e riskut dhe ta kategorizojë riskun në përputhje me kushtet e vetë RTSH-së dhe mjedisin me dafik;
- të zbatojë Indikatorë të menaxhimit të aseteve dhe të menaxhimit të programacionit, përafruar me ato të televizioneve publike në Europë;
- të aplikojë indikatorë financiarë (raporte financiare) dhe analiza të mirëfillta financiare për vendimmarrje manaxheriale analitike dhe të mbështetura.

Brenda vitit 2015 dhe vazhdimisht

19. Rekomandojmë gjithashtu, që DP e RTSH-së:

- Të prezantojë në Komisionin e Medias rreziqet e mëdha dhe efektet sociale që vijnë nga shtyrja e afateve për kalimin e RTSH-së në transmetimet numerike;
- T'i kërkojë Komisionit të Medias t'i kërkojë Ministrisë së Inovacionit dhe Administratës një vendimarrje përfundimtare mbi projektin, pasi çdo vendimarrje do të rëndojë mbi qytetarët, performancën dhe të ardhmen e RTSH-së.

Brenda vitit 2015

Grupi i Auditimit

Klodian Gllava

Dalina Demi

Gentian Leva

Drejtori

