

PROIECT

**În vederea dobândirii calității de membru in Comitetul Director
al Studioului Teritorial de Radio București**

Domeniile: administrativ, economic și financiar, comercial

CUPRINS

| | |
|---|---------|
| A. Rolul si locul Studioului Teritorial de Radio București în cadrul SRR și elaborarea unor propuneri privind evoluția acestuia | |
| 1. Analiza rolului si obiectului de activitate al SRR, prin prisma prevederilor Legii nr.41/1994 | pag. 3 |
| 2. Analiza locului si rolului Studioului Teritorial de Radio București în cadrul SRR, prin prisma prevederilor Legii nr.41/1994 | pag. 6 |
| 3. Contribuția Studioului Teritorial de Radio București, la menținerea/creșterea locului si rolului SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale | pag. 9 |
| B. Punerea în execuție și urmărirea modului de îndeplinire a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație | |
| 1. Analiza Deciziilor/Dispozițiilor Comitetului Director al SRR din perspectiva termenelor pentru punerea lor în execuție | pag. 11 |
| 2. Propuneri privind modul de comunicare și urmărire a îndeplinirii HCA/DCA de către Comitetul Director Teritorial | pag. 15 |
| 3. Propuneri privind modul de comunicare și urmărire a îndeplinirii Dispozițiilor Comitetului Director Teritorial | pag. 17 |
| C. Modalități de informare a Comitetului Director Teritorial privind utilizarea resurselor financiare | pag. 19 |
| D. Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director - instrument de punere în execuție și de urmărire a modului de aplicare a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație | |
| 1. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director al SRR și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat | pag. 22 |

A. Rolul și locul Studioului Teritorial de Radio București în cadrul SRR și elaborarea unor propuneri privind evoluția acestuia.

1. Analiza rolului și obiectului de activitate al SRR, prin prisma prevederilor Legii nr.41 /1994

Data de 5 martie 1928 - prima întâlnire a Consiliului de Administrație – marchează începutul funcționării Societății de Difuziune Radiotelefonice din România, iar la 1 noiembrie 1928 iese în eter prima emisiune oficială a postului de radio românesc.

Astăzi, după 85 de ani, Societatea Română de Radiodifuziune este organizată și funcționează ca serviciu public de radio, sub analiza permanentă a Parlamentului României, având ca lege organică Legea nr. 41/1994 (republicată).

În conformitate cu aceasta, „Societatea Română de Radiodifuziune [...] are obligația să asigure, prin întreaga sa activitate, pluralismul, libera exprimare a ideilor și opiniilor, libera comunicare a informațiilor, precum și informarea corectă a opiniei publice. În îndeplinirea atribuțiilor pe care le are, Societatea Română de Radiodifuziune [...] trebuie să respecte principiile ordinii constituționale din România.” Fiindu-i conferit prin lege statutul de „serviciu public autonom de interes național, independent editorial”, Societatea Română de Radiodifuziune are, în societatea românească, un rol deosebit de important „în realizarea obiectivelor generale de informare, educație, divertisment”, fiind totodată „obligată

- să prezinte, în mod obiectiv, imparțial, realitățile vieții social-politice și economice interne și internaționale,
- să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice,
- să promoveze, cu competență și exigență, valorile limbii române, ale creației autentice culturale, științifice, naționale și universale, ale minorităților naționale, precum și valorile democratice, civice, morale și sportive,
- să militeze pentru unitatea națională și independența țării, pentru cultivarea demnității umane, a adevărului și justiției.”

Pentru ca obligațiile enumerate anterior să poată fi onorate la nivelul așteptărilor societății, serviciului public de radio din România îi sunt „garantate prin lege autonomia și independența editorială, iar

programele sale sunt ocrotite de orice ingerințe ale autorităților publice, precum și de influențele oricăror partide, formațiuni social-politice, sindicale, organisme comerciale și economice sau grupuri de presiune.” De asemenea, programele Societății Române de Radiodifuziune [...] „nu trebuie să servească sub nici un motiv ca mijloace de defăimare a țării și a națiunii, să nu îndemne la război de agresiune, la ură națională, rasială, de clasă sau religioasă, să nu incite la discriminare, la separatism teritorial sau la violență publică, să nu propage manifestările obscene, contrare bunelor moravuri [...] iar conținutul acestora „trebuie să răspundă standardelor profesionale în materie.”

Corespunzător art. 15 din Legea nr. 41/1994, SRR are „ca obiect de activitate:

- a) realizarea programelor de radiodifuziune în limba română, în limbile minorităților naționale sau în alte limbi, cu scop informativ, cultural, educativ și de divertisment;
- b) difuzarea programelor prin stații de emisie și linii pentru transmiterea programelor, aflate în proprietate, sau prin închirierea rețelelor de telecomunicații audiovizuale, radioelectrice, inclusiv prin satelit, cablu sau alte mijloace tehnice;
- c) organizarea și realizarea, în studiourile proprii sau în colaborare cu alți parteneri interni sau externi, de programe radiofonice, înregistrări pe discuri, pe suport magnetic, necesare programelor proprii și pentru schimb cu organizații similare din țară și din străinătate sau pentru valorificare;
- d) desfășurarea activității de impresariat pentru propriile formații artistice, organizarea de concerte, festivaluri și spectacole cu public, precum și concursuri cu formații artistice proprii sau în colaborare cu alți artiști, inclusiv concursuri și jocuri de inteligență sau de noroc, încheierea de contracte cu artiști și impresari români sau străini, pentru emisiunile, concertele și spectacolele pe care le organizează, plătiind onorarii și efectuând încasări în condițiile legii;
- e) realizarea de activități publicitare prin emisiunile și publicațiile proprii, pentru beneficiari din țară și din străinătate;
- f) organizarea activității de documentare în problemele specifice, editarea și transmiterea spre difuzare a programelor, materialelor publicitare și a altor publicații legate de activitatea radiofonică;
- g) realizarea de emisiuni în sprijinul procesului de formare a tineretului sub aspect instructiv-educativ, moral-religios și patriotic, în colaborare cu persoane juridice de drept public, persoane juridice de drept privat și persoane fizice;
- h) efectuarea activității de cercetare și proiectare, precum și de lucrări specifice tehnicii audio, pentru nevoile proprii sau ale altor beneficiari din țară sau din străinătate, urmărirea rezultatelor cercetării științifice și valorificarea acestora în condițiile legii, promovarea progresului tehnic și științific în

activitatea societății;

i) efectuarea direct, în condițiile legii, în domeniul de activitate, de operațiuni de comerț exterior și de plăți în lei și în valută;

j) organizarea coproducțiilor cu parteneri externi în domeniul unor programe radiofonice și realizarea producției, prelucrării, schimbului, exportului și importului de programe pentru programele de radiodifuziune;

k) reprezentarea în relațiile cu organisme internaționale de profil la care România este parte, încheierea convențiilor și stabilirea relațiilor de colaborare cu organizațiile de radiodifuziune din alte țări;

l) realizarea și trimiterea în străinătate, în vederea difuzării, potrivit acordurilor încheiate cu organizații similare, a programelor radiofonice;

m) organizarea de schimburi de realizatori de emisiuni și de corespondenți cu organizații de radiodifuziune din alte țări, oferind posibilitatea unei informări reciproce directe asupra realităților din România și din țările respective;

n) păstrarea și arhivarea înregistrărilor audiovizuale și a documentelor care prezintă interes pentru patrimoniul național; perioadele de păstrare și condițiile de arhivare și de acces la înregistrările și documentele arhivate se vor stabili prin regulamentele de organizare și funcționare a celor două societăți, în condițiile legii;

o) orice alte activități stabilite potrivit legii.”

Având un obiect de activitate complex, care coroborează multiple paliere organizaționale, SRR urmărește cu consecvență atât asigurarea standardelor de calitate ale programelor sale – principalul obiect de activitate - precum și îmbunătățirea permanentă a ofertei de produse, cu scopul de a-și menține avantajele competitive pe o piață în permanentă schimbare.

Ca o chintesență a acestor preocupări, SRR a construit și adoptat documentul de identitate care cuprinde Viziunea, Misiunea, Valorile și Principiile proprii.

Viziunea SRR este aceea de a fi „cel mai credibil și eficient mijloc de informare și formare a publicului.” Pentru aceasta, serviciul public de radio își asumă misiunea de a „oferi programe și produse informative, culturale, educative și de divertisment; a servi exclusiv interesul public; a crea valori publice importante pentru societatea românească.”

Valorile însușite de către SRR: credibilitatea, calitatea, independența, respectul față de public, creativitatea, competitivitatea și spiritul de echipă, sunt potențate de principiile după care acționează serviciul public de radio, dintre care amintim:

- asigurăm informarea corectă, imparțială și echilibrată a publicului;
- încrederea publicului se află în centrul preocupărilor noastre;
- oferim publicului informații relevante, verificate conform standardelor profesionale;
- calitatea prestației fiecăruia dintre noi este decisivă pentru performanța organizației în ansamblu;
- suntem independenți și echidistanți în tot ceea ce facem, indiferent de opiniile și interesele personale;
- oferim produsele noastre prin toate mijloacele și tehnologiile accesibile publicului;
- folosim cu responsabilitate și eficiență banul public în îndeplinirea misiunii noastre;
- conservarea și valorificarea patrimoniului deținut de radioul public sunt avantaje competitive, dar și o datorie de onoare;
- avem ca prioritate modernizarea organizației, a activităților și a produselor noastre [...]

Preocuparea continuă de armonizare a rolului, obligațiilor și responsabilităților ce revin SRR pe termen mediu și lung aparține managementului strategic al serviciului public de radio, Consiliul de Administrație, care a stabilit „Prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare ale Consiliului de Administrație al Societății Române de Radiodifuziune, pentru perioada 2010-2014” (POS).

Documentul, organizat pe 10 capitole corespunzătoare domeniilor de importanță strategică pentru SRR, cuprinde atât obiectivele principale pe domenii, cât și direcțiile strategice recomandate pentru atingerea obiectivului principal al fiecărui domeniu.

2. Analiza locului și rolului Studioului Teritorial de Radio București în cadrul SRR, prin prisma prevederilor Legii nr.41/1994

Pornind de la condițiile necesare realizării obiectului specific de activitate, în Legea nr. 41/1994, la art. 32, se specifică faptul că „Societatea Română de Radiodifuziune poate avea în structura sa studiouri teritoriale și alte unități funcționale autonome fără personalitate juridică, [...] cărora li se acordă competențe în domeniul tehnic, economic, comercial, administrativ, financiar, precum și delegare în probleme juridice.”

În cuprinsul aceluiași articol de lege, se face precizarea că „studiourilor teritoriale li se atribuie frecvențe cu acoperire zonală, în condițiile legii” și că aceste „unități funcționale autonome sunt ordonatori secundari de credite având dreptul să realizeze venituri proprii pentru susținerea și dezvoltarea activității.”

„Conducerile unităților funcționale autonome, inclusiv ale studiourilor teritoriale, răspund în fața Consiliului de administrație de îndeplinirea tuturor atribuțiilor încredințate de acesta prin hotărâri, regulamente și decizii de delegare.”

Studiourile teritoriale ale SRR alcătuiesc o rețea formată din:

- Studioul teritorial de radio București
- Studioul teritorial de radio Cluj
- Studioul teritorial de radio Constanța
- Studioul teritorial de radio Craiova
- Studioul teritorial de radio Iași
- Studioul teritorial de radio Târgu Mureș
- Studioul teritorial de radio Timișoara
- Studioul teritorial de radio Reșița

Studioul Teritorial de Radio București a fost înființat în anul 1990, având inițial ca produse „Antena Bucureștilor” și „Antena Satelor”, pentru a răspunde necesității de dezvoltare a ofertei serviciului public de radio pentru zona Capitalei și a județului Ilfov.

Conform prevederilor legii nr. 41/1994 și a documentelor interne ale SRR, în prezent, Studioul Teritorial de Radio București deține următoarele coordonate:

| | |
|---|---|
| 1. unitate funcțională autonomă fără personalitate juridică | Nu întocmește bilanț contabil, ci bilanță de verificare |
| 2. ordonator secundar de credite | Are dreptul de a realiza venituri proprii |
| 3. titular de buget | Gestionează propriul buget defalcat din bugetul SRR |
| 4. subordonat Departamentului Producție Editorială (DPE) | Activitatea sa este coordonată la nivelul DPE |
| 5. relații funcționale | Cu celelalte studiouri regionale, posturile naționale și internaționale, redacțiile independente, Rador, departamentele economic și tehnic și compartimentele |

| | |
|---|---|
| | subordonate PDG: Direcția Comunicare și Marketing, Serviciul Resurse Umane, Serviciul Pregătire Profesională, Serviciul Juridic, Serviciul Relații Internaționale etc |
| 6. relații de reprezentare | În interiorul și exteriorul SRR, de către conducerea studioului |
| 7. conducerea studioului | Comitet director propriu; Redactor șef; Contabil șef; Șef serviciu tehnic |
| 8. produs on-air: post public de radio, cu acoperire regională pentru București și zonele limitrofe; produs on-line | Independență editorială; grilă de program specifică; site actualizat permanent www.bucurestifm.ro |
| 9. emisia | Banda FM frecvența 98,3 |
| 10. denumire comercială | București FM - re poziționare și rebranding în anul 2010 |
| 11. identitate vizuală | Radio România București FM |
| 12. format | Formatul postului: generalist Formatul muzical: CHR (contemporary hit radio) |
| 13. publicul țintă | femeie, 35 de ani, căsătorită, locuitor al Capitalei |

În considerarea locului și rolului care îi revin în cadrul SRR, Studioul Teritorial de Radio București are un număr de 69 de angajați pe perioadă nedeterminată și dispune de o structură organizatorică corespunzătoare fluxului de activități derulate, inclusiv competențelor atribuite prin lege, astfel:

- Conducere (3 ang.)
- Compartimentul Redacțional (36 ang.)
- Serviciul Tehnic (26 ang.)
- Compartimentul Economic (4 ang.)

3. Contribuția Studioului Teritorial de Radio București, la menținerea/creșterea locului și rolului SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale

În acord cu Viziunea, Misiunea, Valorile și Principiile SRR, București FM promovează și este consecvent statutului de post public pentru regiunea Capitalei și zonele limitrofe.

În acest sens:

- pune în practică strategia editorială a SRR
- oferă informația corectă și rapidă publicului bucureștean
- întreține legătura cu comunitatea locală – administrație locală, instituții de cultură de interes local, evenimente etc.
- realizează programe/emisiuni și campanii de interes pentru zona de acoperire (sociale, culturale, economice).

București FM a conceput o grilă de programe complexă, cu grupaje informative, emisiuni de actualitate și de divertisment, dezbateri pe domenii și teme de actualitate, care vine în întâmpinarea nevoilor ascultătorilor locuitori în Capitală. Ori de câte ori evenimentele impun acest lucru, București FM colaborează cu posturile naționale sau/și Redacția Informații.

Ca rezultat al punerii în practică a strategiei editoriale a SRR într-un peisaj media în rapidă schimbare și pentru a asigura unitate și coerență emisiunilor sale, la București FM:

- emisiunile sunt gândite în linii de program care funcționează cu aceeași echipă de luni până vineri, între orele 6.00 – 21.00,
- știrile se difuzează din oră în oră, cu o frecvență sporită în prime-time (6.00 – 9.00 și 16.00 – 19.00) când sunt programate la fiecare 30 de minute și oferă o imagine completă și complexă a orașului
- subiectele sunt alese în funcție de agenda zilei, dar mai ales de agenda cetățeanului/a publicului țintă (dezvoltate în ședințele editoriale zilnice și definitivate în ședințele operative de la nivelul SRR)
- temele importante, cu impact la un număr mare de ascultători, sunt urmărite pe parcursul întregii zile (în emisiuni și știri), cu auto-promovare pe site-ul propriu și pe rețelele de socializare, prin conturile asociate postului

- emisiunile au un puternic caracter interactiv, ascultătorii fiind îndemnați să participe activ la teme și subiectele discutate prin intermediul telefoanelor, al sms-ului și al chat-ului de pe www.bucurestifm.ro.
- toate radioprogramele de actualitate au desfășurătoare proprii, detaliate și fixe, modalitate foarte sigură pentru respectarea disciplinei editoriale atât din partea realizatorilor, cât și a personalului tehnic
- se organizează, cu regularitate, sesiuni de air-check, atât pentru emisiunile de actualitate, cât și pentru buletinele și jurnalele de știri, care analizează: subiectele (relevanța, prezentarea/redactarea), stilul, ritmul, disciplina editorială etc.
- se urmărește permanent, cu monitor propriu, calitatea limbii române utilizate de personalul redacțional, atât pentru produsele on-air, cât și pentru cele on-line, în scopul depistării și anulării greșelilor/derapajelor.
- s-a realizat înprospătarea vocilor de la Camera Știrilor printr-o selecție a redactorilor prezentatori
- formatul muzical, definit ca CHR (contemporary hit radio), presupune difuzarea hiturilor curente, contemporane, într-o anumită succesiune, cu un anumit grad de repetitivitate.
- baza de date utilizată la alcătuirea zilnică a play-list-urilor este permanent actualizată în funcție de soft-ul de monitorizare Media Forest și de play-list-urile posturilor concurente de pe piață (care țintesc același public).
- au fost susținute și/sau organizate mai multe campanii de responsabilizare a bucureștenilor față de mediu: Sport și mijloc de transport, Ziua Apei etc.
- au fost realizate emisiuni tematice care au avut ca scop informarea și formarea spiritului civic, ecologic al bucureștenilor
- se aplică și se monitorizează continuu aplicarea standardelor profesionale ale jurnaliștilor din SRR.

Pornind de la acțiunile interne concrete enumerate mai sus, am încercat să surprind și alte preocupări care, materializate la nivelul anului 2011, au adus măsura contribuției Studioului Teritorial București la menținerea/creșterea locului și rolului SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale:

- realizarea de parteneriate media eficiente – teatre, ONG-uri, instituții publice etc.- prin care Studioul Teritorial de Radio București a contribuit la ridicarea cotei de notorietate cu eforturi financiare minime

- organizarea, în luna iunie 2011, împreună cu Radio România Actualități, a Marelui Marș Ciclist al Bucureștiului, la finalul Turului Ciclist al României
- participarea, în luna septembrie 2011, la Zilele Bucureștiului - organizate de Primăria Capitalei
- lansarea, în luna noiembrie 2011, la Gaudeamus, a primului volum din seria "Povestea trecătorilor", scris de vizitatorii târgului la standul București FM
- încheierea, în cursul anului 2011, a 70 de contracte de parteneriat media proprii și implicarea în alte 40, la nivelul SRR

Pentru viitor, București FM trebuie să:

- se concentreze pe menținerea avantajelor competitive pe care le deține și să capitalizeze asupra efectelor ce decurg din acestea (poziționare/repoziționare pe piață, , imagine etc),
- aplice strategia editorială a SRR cu orientarea sistematică spre necesitățile pieței (identificarea unor noi segmente de ascultători),
- pună accent pe urmărirea sistematică a indicatorilor de audiență pentru a identifica noi posibilități de trecere a ascultătorilor posibili în categoria ascultătorilor captivi,
- urmărească realizarea obiectivelor proprii rezultate din POS ale CA SRR,
- monitorizeze permanent realizarea reperelor de calitate ale produselor oferite.

B. Punerea în execuție și urmărirea modului de îndeplinire a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație

1. Analiza Deciziilor/Dispozițiilor Comitetului Director al SRR din perspectiva termenelor pentru punerea lor în execuție

Comitetul director al SRR, organ colectiv de conducere, se organizează și funcționează în conformitate cu prevederile Legii nr. 41/1994 (republicată), precum și cu prevederile propriului Regulament de organizare și funcționare aprobat prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 16/2011.

Conform acestuia din urmă, Comitetul Director este compus din directorul general al SRR și din maximum 7 membri.

Comitetul Director, împreună cu directorul general, reprezintă nivelul superior al managementului executiv și asigură conducerea curentă a SRR.

Comitetului Director îi este atribuit rolul de a asigura controlul procedural și de fond al inițiativelor conducătorilor de compartimente din SRR și al modului de aplicare de către aceștia a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație.

Membrii Comitetului Director pot consulta și pot solicita informații, date și/sau documente suplimentare de la inițiatori, avizatori și/sau alți specialiști din cadrul SRR, cu privire la proiectele de hotărâri/decizii/dispoziții și orice alte sesizări, probleme incluse pe ordinea de zi.

Membrii Comitetului Director analizează și dezbate în ședință proiectele de hotărâri/decizii/dispoziții împreună cu avizele acestora, precum și celelalte aspecte/probleme incluse pe ordinea de zi, și adoptă dispoziții.

Dispozițiile adoptate se transmit, în termen de maximum 48 de ore, prin secretariat, Consiliului de Administrație sau, după caz, reprezentanților compartimentelor sau persoanelor desemnate pentru aducerea lor la îndeplinire, în funcție de caracterul normativ sau individual al acestora.

Persoanele și/sau reprezentanții compartimentelor sunt obligate să informeze, în scris, Comitetul Director la data expirării termenului prevăzut pentru îndeplinirea dispoziției. Informarea va cuprinde modul de îndeplinire a dispoziției, iar în cazul neîndeplinirii, cauzele care au determinat situația și propuneri de rezolvare.

Dispozițiile Comitetului Director cu caracter normativ adoptate sunt aduse la cunoștință publică prin publicarea acestora la avizierele SRR.

Pentru a analiza Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director al SRR din perspectiva termenelor pentru punerea lor în execuție am consultat procesele verbale ale ședințelor Comitetului Director din perioada 01 iulie 2010 – 30 noiembrie 2011.

Sensul parcurgerii conținutului acestor documente este acela al fluxului/etapelor pe care trebuie să le traverseze problemele incluse pe ordinea de zi de la inițiator la punerea lor în aplicare.

În intervalul de timp analizat am observat că modalitatea de încadrare pe ordinea de zi a proiectelor înaintate Comitetului Director a evoluat către un model complex, organizat pe secțiuni:

- I DECIZII / ulterior APROBĂRI
- II AVIZĂRI
- III ANALIZE

➤ IV INFORMĂRI

De asemenea, parcurgând documentația indicată ca bibliografie, am constatat că termenele pentru punerea în execuție a deciziilor / dispozițiilor Comitetului Director al SRR induc câteodată ambiguitate sau neclaritate, dar, în majoritatea cazurilor, sunt dependente de factori precum:

- Prioritatea - proiectului/documentului/raportului supuse analizei - din perspectiva strategică sau a iminenței unor evenimente;
- Gradul de complexitate pe care îl presupune sau îl dezvoltă în organizație proiectul/documentul/raportul supus analizei: responsabilizarea mai multor compartimente, analize interne, studii, etc;
- Gradul de interdependență al subiectelor înaintate Comitetului Director.

Exemple:

- Prioritatea din perspectiva strategică – Comitetul Director al SRR:
 - ✓ a analizat necesitatea elaborării unui proiect de Hotărâre a Consiliului de Administrație privind aprobarea folosirii unitare a unor elemente de identitate vizuală ale SRR, împreună cu un Regulament de utilizare a brandurilor SRR; membrii Comitetului Director vor face propuneri în legătură cu utilizarea brandurilor pe care le vor transmite, până miercuri 22.06.2011, la Direcția Comunicare și Marketing (secțiunea analize – proces verbal nr.36/20 iun. 2011);
 - ✓ a avizat proiectul de Hotărâre a Consiliului de Administrație privind aprobarea folosirii unitare a unor elemente de identitate vizuală ale SRR cu modificările și completările făcute în timpul ședinței (secțiunea avizări – proces verbal nr.37/22 iunie 2011);
 - ✓ a fost informat în legătură cu forma finală a elementelor de identitate vizuală ale SRR și a solicitat corectarea elementelor de identitate vizuală ale Formațiilor Muzicale (secțiunea informări – proces verbal nr. 38/28 iunie 2011).
- Gradul de complexitate al problemei în discuție – Comitetul Director al SRR:
 - ✓ a luat act de acțiunea în justiție formulată de UPFR împotriva Societății Române de Radiodifuziune pentru plata remunerației și despagubirilor pentru utilizarea neautorizată a fonogramelor pe internet și a aprobat valoarea maximă a remunerației pe care SRR o poate negocia (procesul verbal din 26 iulie 2010);

- ✓ a fost informat de propunerea UPFR pentru soluționarea pe cale amiabilă a problemei penalităților, obligații de plată și se menționează că urmează a fi stabilită o întâlnire cu reprezentanții UPFR - **fără termen** (secțiunea informări - proces verbal nr. 20 / **8 dec. 2010**);
- ✓ aprobă încheierea unui contract de prestări servicii cu Institutul Național de Statistică pentru realizarea unui studiu privind modalitatea corectă de calcul a proporției utilizării fonogramelor în programele SRR – se precizează responsabilitii pentru adresa de înaintare și caietul de sarcini, **fără termen** de punere în execuție (secțiunea decizii – procesul verbal nr. 22 / **23 dec. 2010**);
- ✓ a fost informat privind relația SRR cu Uniunile de gestiune colectivă ale drepturilor de autor și conexe și documentul va fi supus avizării CD în ședința din data de 5 ianuarie 2011 (secțiunea informări – proces verbal nr.22/ **23 dec. 2010**);
- ✓ a aprobat unele măsuri privind relația SRR cu Uniunile de gestiune colectivă ale drepturilor de autor și conexe, prin Decizia nr. I 3/1, Decizia nr. I 3/2, Decizia nr. I 3/3 și Decizia nr. I 3/4, toate din 05.01.2011, cu **responsabili și termene** de execuție **clar stabilite** (secțiunea decizii – proces verbal nr. 1/ **5 ian. 2011**);
- ✓ a analizat situația plăților remunerațiilor achitate de SRR în 2010 către societățile de gestiune colectivă a drepturilor de autor și conexe, caz în care sunt **precizate responsabilități, termenul** conținând un grad de relativitate „**într-o viitoare ședință** a Comitetului Director” (secțiunea analize – proces verbal nr. 10/ **2 feb. 2011**);
- ✓ a fost informat referitor la Metodologia privind remunerația echitabilă datorată artiștilor interpreți sau executanți și producători de fonograme pentru comunicarea publică a fonogramelor de comerț sau a reproducerilor acestora prin intermediul internet-ului sau a altor rețele de comunicații de date – se **specifică responsabilități, termenul nefiind specificat** (secțiunea informări – proces verbal nr. 17/10 **mar. 2011**).

➤ Gradul de interdependență al subiectelor înaintate Comitetului Director – în două ședințe consecutive, fără a stabili termene de execuție, Comitetul Director al SRR a aprobat:

- ✓ cu modificările stabilite în cadrul ședinței, grilele standard pentru perioada 2010-2011 ale posturilor naționale Radio România Actualități, Radio România Cultural,

Radio România Muzical, Radio 3Net „Florin Pittiş”, KIDS RADIO, Antena Satelor, precum și ale posturilor regionale Radio București, Radio Cluj, Radio Constanța, Radio Craiova, Radio Iași Radio Tg-Mureș, Radio Reșița și Radio Timișoara (procesul verbal din data de **16 iulie 2010**);

- ✓ alocarea sumei de 25.000 de Euro la capitolul XIII „Cheltuieli pentru protocol, reclamă și publicitate”, din care, 10.000 Euro pentru promovarea grilelor posturilor naționale (procesul verbal din **26 iulie 2010**);
- ✓ strategia de promovare a noilor grile 2010-2011 pentru posturile Radio România Actualități, Radio România Cultural, Radio România Muzical și Radio România Antena Satelor (procesul verbal din **26 iulie 2010**).

Există însă cazuri în care termenele de punere în execuție, nefiind clar specificate, pot conduce la lipsa unui reper temporal. Ideal este ca aceste cazuri, să se rezume, de regulă, la situații care nu au un impact major asupra organizației sau care reprezintă aspecte/fațete ale unei probleme care se pot regla fără a perturba buna desfășurare a activității.

2. Propuneri privind modul de comunicare și urmărirea a îndeplinirii HCA/DCA de către Comitetul Director Teritorial

Consiliul de administrație al SRR este organismul de conducere al societății cu rol deliberativ și decizional.

În exercitarea atribuțiilor sale Consiliul adoptă hotărâri și decizii

Hotărârile Consiliului de administrație sunt acte administrative cu caracter normativ sau individual, adoptate prin deliberare, prin care sunt aprobate documente inițiate și avizate conform procedurilor și competențelor prevăzute de lege și de prezentul regulament.

Deciziile Consiliului de administrație sunt acte administrative cu caracter normativ sau individual, adoptate prin deliberare, de regulă în aplicarea dispozițiilor unei hotărâri, sau ca urmare a examinării unei/unor situații prin care sunt stabilite direcții de acțiune și modalități de realizare a acestora.

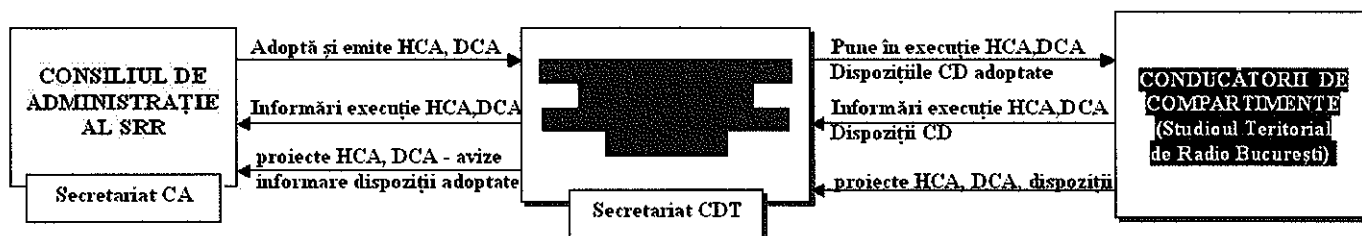
Ca și Comitetul Director al SRR, Comitetul Director al Studioului Teritorial de Radio București are rolul de a asigura controlul procedural și de fond al inițiativelor conducătorilor de compartimente din cadrul studioului și al modului de aplicare de către aceștia a hotărârilor și deciziilor Consiliului de administrație.

În aducerea la îndeplinire a rolului său, Comitetul Director Teritorial:

- asigură punerea în execuție a hotărârilor și deciziilor Consiliului de administrație;
- informează periodic Consiliul de administrație în legătură cu modul de executare a hotărârilor și deciziilor acestuia;
- transmite Consiliului de administrație, la solicitarea membrilor acestuia, informări periodice asupra stadiului implementării strategiilor sectoriale;
- comunică membrilor Consiliului de administrație informațiile necesare/solicitate în activitatea de elaborare a Raportului anual, cu privire la activitatea studioului;
- adoptă dispoziții și răspunde în fața Consiliului de Administrație pentru activitatea desfășurată și dispozițiile adoptate.

Rolul Comitetului Director Teritorial este reprezentat grafic în diagrama următoare:

DIAGRAMA DE RELAȚII A COMITETULUI DIRECTOR AL STUDIOULUI TERITORIAL DE RADIO BUCUREȘTI



Acest flux interrelațional are la bază comunicarea, care reflectă mai multe segmente:

- comunicarea efectuată pentru punerea în execuție a HCA, DCA, DCDT;
- comunicarea efectuată pentru informare;
- publicarea HCA, DCA, DCDT la avizierele și pe pagina de internet a SRR.

Hotărârile/deciziile adoptate se transmit prin secretariatul Consiliului de administrație, în termen de maximum 48 de ore, reprezentanților compartimentelor sau persoanelor desemnate pentru aducerea lor la îndeplinire, în funcție de caracterul normativ sau individual al acestora.

Pentru a putea asigura punerea în execuție și urmărirea aplicării HCA / DCA transmise, Comitetul Director al Studioului Teritorial de radio București ar trebui să parcurgă următoarele proceduri:

- ✓ să stabilească includerea lor pe ordinea de zi a următoarei ședințe, după caz, la una dintre secțiunile de analiză sau informare;
- ✓ să stabilească termene clare pentru concretizarea unor măsuri dispuse;
- ✓ să stabilească responsabilul / responsabilii pentru îndeplinirea măsurilor dispuse;
- ✓ să consulte, în funcție de gradul de complexitate, specialiști din interiorul sau exteriorul SRR;
- ✓ să solicite responsabililor informări, la termenele stabilite, privind stadiul derulării măsurilor dispuse;
- ✓ în cazul depășirii termenelor, să solicite motivația nerezolvării la timp și urgentarea soluționării aspectelor rămase nerezolvate;
- ✓ să adopte și să emită Decizii / Dispoziții, ca instrumente prin care se asigură punerea în execuție a HCA/DCA;
- ✓ să informeze Consiliul de administrație al SRR cu privire la modul în care au fost executate hotărârile și/sau deciziile adoptate în ședințele Consiliului și cu privire la Deciziile/Dispozițiile adoptate.

Termenele fixate pentru finalizarea unor măsuri sunt aspecte critice pentru procesul de urmărire a îndeplinirii HCA /DCA. De aceea, pentru monitorizarea cu ușurință a etapelor și termenelor în discuție, sunt necesare implementarea unor soluții simple de gestiune a acestor aspecte și lucrul cu instrumente ușor de construit, de utilizat și de întreținut la nivelul conținutului de date ca, de exemplu, lucrul în Excel cu grafice Gantt. O asemenea soluție oferă vizibilitate și asupra istoricului de conținut, astfel încât rapoartele pentru informarea Consiliului de administrație privind stadiul îndeplinirii HCA/DCA pot pune la dispoziție, atât sub formă scrisă cât și ca documente electronice, informații complete, la zi, asupra parcursului îndeplinirii HCA/DCA respective. Graficele Gantt pot fi, de asemenea, actualizate și postate chiar la avizier sau pe site, alături de Deciziile/Dispozițiile CDT București cu caracter normativ.

În ceea ce privește comunicarea, este de recomandat ca, pe tot parcursul până la îndeplinirea HCA/DCA, să fie utilizată modalitatea de comunicare prin poșta electronică, mesajele fiind transmise pe toate adresele de email ale destinatarilor, excluzând astfel posibilitatea unor erori de comunicare.

Foarte importantă este forma de comunicare directă, prin participarea, la ședințele CDT București, a persoanelor desemnate pentru îndeplinirea măsurilor dispuse.

3. Propuneri privind modul de comunicare și urmărirea a îndeplinirii Dispozițiilor Comitetului Director Teritorial

Comitetele Directoare Teritoriale exercită, conform legii, atribuțiile încredințate de Consiliul de administrație al SRR prin hotărâri/decizii, regulamente, dispoziții de delegare etc.

În exercitarea rolului și atribuțiilor sale care decurg din lege și acte normative interne, Comitetul Director Teritorial București adoptă dispoziții.

Dispozițiile reprezintă acte administrative cu caracter normativ sau individual, semnate pentru conformitate de Redactorul șef al Studioului Teritorial București, care își asumă totodată responsabilitățile de conducere a CDT București.

Procedura de comunicare a dispozițiilor este stabilită prin prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a Comitetului Director al SRR, precum și a Comitetelor Directoare ale Studiourilor Teritoriale.

Conform procedurii, în termen de maximum 48 de ore, dispozițiile adoptate se transmit, prin secretariatul CDT București, spre informare Consiliului de administrație sau, după caz, reprezentanților compartimentelor sau persoanelor desemnate, pentru aducerea lor la îndeplinire, în funcție de caracterul normativ sau individual al acestora.

De asemenea, conform procedurilor aprobate prin ordin al Președintelui Director general, sunt aduse la cunoștință publică dispozițiile cu caracter normativ prin publicarea acestora la avizierele și pe pagina de internet a Studioului.

Pe cale de consecință, persoanele și/sau reprezentanții compartimentelor sunt obligate să informeze CDT București, în scris, la data expirării termenului prevăzut pentru îndeplinirea dispoziției.

Informarea trebuie să cuprindă:

- modul de îndeplinire a dispoziției
- în cazul neîndeplinirii, cauzele care au determinat situația
- propuneri de remediere

CDT București analizează informarea prezentată și dispune în consecință.

Comunicarea bidirecțională între CDT și reprezentanții compartimentelor/persoanelor desemnate pentru aducerea la îndeplinire a dispozițiilor CDT se realizează cel mai rapid prin intermediul poștei electronice.

Din nou, termenele fixate pentru informarea CDT cu privire la stadiul îndeplinirii dispozițiilor emise constituie etape critice în derularea acțiunilor specifice.

Consider că, în completarea atribuțiilor specifice ale secretariatului CDT, trebuie avută în vedere și monitorizarea termenelor fixate pentru îndeplinirea dispozițiilor și aducerea la cunoștința membrilor CDT a riscurilor constatate.

În concluzie, pentru a își atinge scopul în timp util, comunicarea pe cale electronică trebuie dublată de comunicarea directă, în contextul ședințelor periodice organizate la sediul Studioului.

Dacă situația o impune, pentru eficientizarea procesului de comunicare, se poate adopta și calea notificării reprezentanților compartimentelor / persoanelor desemnate pentru aducerea la îndeplinire a dispozițiilor CDT București.

D. Modalități de informare a Comitetului Director Teritorial privind utilizarea resurselor financiare

Comitetul Director al Studioului Teritorial de Radio București, împreună cu redactorul șef, reprezintă nivelul superior al managementului executiv și asigură conducerea curentă a studioului.

În procesul de luare a deciziilor pentru conducerea curentă și asigurarea controlului procedural și de fond al inițiativelor conducătorilor de compartimente din cadrul studioului, este necesar ca CDT București să se informeze / să fie informat periodic asupra utilizării resurselor.

În acest context, resursele financiare reprezintă o categorie extrem de importantă, cu impact imediat asupra analizelor, studiilor și evaluărilor premergătoare deciziilor.

Informarea Comitetului Director Teritorial București cu privire la utilizarea resurselor financiare se poate realiza pe două planuri:

- în plan analitic
- în timp real

Utilizând oricare dintre cele două planuri, informarea privind utilizarea resurselor financiare poate avea loc:

- prin intermediul raportărilor periodice efectuate de către contabilul șef al Studioului
- prin accesul direct la aplicațiile software care furnizează informațiile necesare

Prin utilizarea informațiilor în luarea deciziilor, CDT București trebuie să se raporteze permanent la coordonatele strategice fixate prin POS ale CA SRR.

➤ **Informarea în plan analitic – se bazează pe următoarele instrumente:**

1. **Bugetul de venituri și cheltuieli** alocat Studioului Teritorial București, ca titular de buget – informarea constă în analiza execuției bugetului de venituri și cheltuieli și este prezentată lunar de către contabilul șef al Studioului, dar, poate fi realizată și prin acces direct în sistemul informatic integrat, modulul SAP.

Ca ordonator secundar de credite, BVC alocat Studioului Teritorial București cuprinde venituri proprii în structura: publicitate, sponsorizări și alte venituri proprii.

În ceea ce privește cheltuielile, acestea sunt prevăzute în structura: cheltuieli cu personalul, cheltuieli materiale și servicii și alte cheltuieli.

Pornind de la premisa că veniturile prevăzute în buget reprezintă nivele minime de realizat, în timp ce cheltuielile reprezintă limite maxime, trebuie avut permanent în vedere obiectivul principal al domeniului economic în cadrul POS - asigurarea stabilității financiare și a echilibrului bugetar.

Fluxurile de resurse financiare au la bază documente primare care angajează cheltuieli. Pentru asigurarea încadrării în buget, pentru fiecare angajare de cheltuială trebuie specificată sursa de finanțare.

Informarea cu privire la execuția bugetară trebuie să ofere explicații cu privire la modul în care au fost utilizate resursele financiare, precum și măsurile care trebuie luate în continuare pentru încadrarea în bugetul alocat.

2. **Prognoze de realizare a veniturilor și cheltuielilor** pentru perioade din interiorul anului bugetar (luni, trimestre, semestre) - prezentate periodic de către contabilul șef al Studioului.

Această modalitate de informare pune la dispoziția CDT București raționamentele și argumentele pe baza cărora se decide, în avans, asupra fluxurilor de utilizare a resurselor financiare până la finele exercițiului bugetar.

Scopul unor astfel de informări este acela de a:

- ✓ cunoaște din timp tiparul de încasări și plăți
- ✓ depista din timp eventualele blocaje în utilizarea resurselor financiare

- ✓ interveni în sensul deblocării resurselor
- ✓ gestiona situații neprevăzute la planificarea resurselor

3. **Rapoartele privind evoluția indicatorilor de cost** – se obțin prin accesul direct ca utilizator administrator al aplicației „costuri”.

Pentru Studioul Teritorial București funcționează indicatorul „cost pe minut”.

Specificul acestui instrument este faptul că oferă informația privind costul complet al produsului București FM, care include atât cheltuielile proprii, cât și cheltuielile care se repartizează asupra produsului de la celelalte activități din cadrul SRR care concură la realizarea acestuia. Cu alte cuvinte, fluxurile de resurse financiare de la nivelul Studioului Teritorial de Radio București interferează la nivelul realizării produsului București FM, cu fluxuri de aceeași natură din cadrul SRR.

Toate acestea au ca fundament fluxurile de activități care intervin în realizarea produsului.

4. **Alte analize relevante pentru utilizarea resurselor financiare în activitatea Studioului** – modalitatea de obținere a acestor informații este aceea de acces direct, la nivelul de detaliu necesar interesului decizional. Nivelul de detaliu poate fi chiar situația unui cont din bilanța de verificare întocmită lunar, ca de exemplu: contul 481 prin care se efectuează transferurile de lichidități de la SRR către STR București sau contul de venituri din dobânzi etc.

5. **Alte modalități de informare** – de exemplu analize cost beneficiu, costul de oportunitate. Acest tip de informări, mai complexe, conțin, pe lângă informații cu privire la utilizarea resurselor financiare și informații privind indicatori de performanță ca de exemplu indicatorii de audiență, de resurse umane, de eficiență a investițiilor etc.

➤ **Informarea în timp real** – de dată recentă, a devenit posibilă prin eforturile depuse în direcția dezvoltării sistemului informatic al SRR printr-o serie de soluții informatice punctuale.

Informarea în timp real se realizează prin **monitorizarea angajamentelor** efectuate de titularii de buget – lunar, prin accesul direct ca utilizator al aplicației „angajamente”.

Această modalitate de informare are la bază aceleași considerente ca și „prognoza” amintită anterior, cu deosebirea că informațiile sunt în timp real și oferă:

- ✓ un grad ridicat de acuratețe
- ✓ posibilitatea evaluării ad-hoc a riscurilor de expunere pentru unele decizii

Informarea lunară a Comitetului Director Teritorial București, prin utilizarea tuturor instrumentelor aflate la dispoziție, are ca efect întărirea disciplinei financiare, prin întărirea controlului utilizării resurselor financiar-bugetare.

În procesul de informare, tendința trebuie să fie aceea de integrare a tuturor informațiilor primite la nivelul CDT București într-un tablou de bord actualizat lunar, capabil să ofere suport procesului decizional.

E. Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director – instrument de punere în execuție și de urmărire a modului de aplicare a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație

1. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director al SRR și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat

Concordanța dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director al SRR și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat, se poate constata din analiza pe care am efectuat-o pentru următoarele acte administrative:

HCA nr. 61 din 21.09.2011 – privind constituirea Comisiei de elaborare a proiectului de ROF și a organigramei SRR, care prevede:

Art.1 - Se constituie Comisia pentru elaborarea proiectului de Regulament de Organizare și Funcționare și a organigramei Societății Române de Radiodifuziune.

Art. 2 - În activitatea sa, Comisia poate beneficia de consultanță de specialitate.

Art. 3 - (1) Din componența Comisiei vor face parte membri ai CA și alți specialiști din cadrul și/sau din afara SRR, desemnați prin OPDG.

(2) În cadrul Comisiei, Consiliul de administrație va fi reprezentat prin următorii membri: [...]

Art. 4 – Regulamentul de organizare și funcționare al Comisiei pentru elaborarea ROF și a organigramei SRR se va stabili și aproba prin Ordinul Președintelui Director General, prevăzut la art. 3 alin. (1).

- în procesul verbal nr. 10 din 2 februarie 2011 la secțiunea II Analize pct. 4 se decide că PDG va emite un ordin cu persoanele nominalizate de domnul Burloiu în comisia de specialitate care să analizeze acțiunile întreprinse până în prezent și să stabilească cadrul general al acțiunilor viitoare privind sediul central al SRR.
- în urma acestor acțiuni, în procesul verbal nr. 59 din 18 octombrie 2011, se avizează Proiectul de Decizie a Consiliului de Administrație al SRR privind mandatarea executivului în vederea inițierii demersurilor necesare pentru construirea unui nou sediu al SRR - DCA nr. 30 privind demersurile necesare pentru construirea unui nou sediu al SRR.
- în procesul verbal nr. 63 din 3 noiembrie 2011 la secțiunea III A Analize se consemnează faptul că dispunerea unor măsuri în aplicarea DCA se amână pentru viitoarea ședință a CD.