

## A 2.1

# P R O I E C T

*în vederea dobândirii calității de membru în Comitetul director  
al Societății Române de Radiodifuziune (SRR), pentru domeniile:  
administrativ, economic și financiar, comercial*

### **a) Locul și rolul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale și propuneri privind evoluția organizației**

1. Rolul și obiectul de activitate al SRR prin prisma prevederilor Legii 41/1994
2. Locul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale
3. Oportunități și constrângeri ale activității financiare ale SRR prin prisma analizei comparative a Legii nr.31/1990 și prevederilor Legii nr 41/1994

### **b) Maximizarea resurselor și diminuarea eficiență a cheltuielilor având în vedere Raportul de activitate a SRR pentru anul 2010 în perspectiva următorilor 2 ani**

1. Analiza surselor de finanțare a Unității funcționale autonome conform Legii 41/1994, republicată, cu modificările și completările ulterioare; propuneri de creștere a veniturilor
2. Măsuri de eficientizare a cheltuielilor la nivelul SRR și întărirea controlului utilizării resurselor, având în vedere “Raportul de activitate a SRR pentru anul 2010”

### **c) Modalități de informare a Comitetului Director Teritorial privind utilizarea resurselor financiare**

### **d) Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director - instrument de asigurare a controlului procedural și de fond al inițiativelor și al modului de aplicare a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație**

1. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și atribuțiile membrilor Comitetului Director
2. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat
3. Analiza Deciziilor/Dispozițiilor Comitetului Director din perspectiva compartimentelor desemnate/sesizate și a termenelor de execuție a acestora
4. Rolul și obiectul de activitate al SRR prin prisma prevederilor Legii 41/1994

Societatea Română de Radiodifuziune este persoană juridică română care funcționează ca serviciu public autonom de interes public național, independent editorial, fiind înființată conform Legii 41/1994 republicată – privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune.

Societatea Română de Radiodifuziune își desfășoară activitatea sub controlul Parlamentului României.

Societatea Română de Radiodifuziune are ca obiect de activitate realizarea și difuzarea de emisiuni radio în limba română, în limbile minorităților naționale sau în alte limbi, cu scop informativ, cultural, educativ și de divertisment. Art.4(1) din Legea 41/1994 precizează că „Societatea Română de Radiodifuziune ca serviciu public, în realizarea obiectivelor generale de informare, educație, divertisment este obligată să prezinte, în mod obiectiv și 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 realizarea obiectului de activitate, Societatea Română de Radiodifuziune organizează și realizează programe radiofonice, înregistrări pe discuri, pe suport magnetic, desfășoară activități de impresariat pentru propriile formații artistice, efectuează în domeniul de activitate operațiuni de comerț exterior, organizează schimburi de emisiuni cu organizații de radiodifuziune din alte țări, păstrează și arhivează înregistrările audio și documentele care prezintă interes pentru patrimoniul național.

O analiză atentă pe care managementul superior, alături de colectivul editorial, l-au făcut direcției de mers a SRR a făcut posibilă adaptarea obiectivelor strategice și a direcțiilor prioritare la nenumăratele probleme care preocupă publicul radioascultător: de la dosarul european al României, situația romilor în context european, situația românilor plecați la muncă în străinătate, evoluția situației politice, sociale și economice a Republicii Moldova (atenția acordată s-a materializat în lansarea de către SRR a postului de radio „Chișinău” - o deschidere a țării față de românii de peste Prut). Alte linii editoriale importante urmăresc combaterea consumului de droguri, protejarea mediului, cultivarea valorilor familiei, susținerea modului de viață sănătos.

Radioul public se diferențiază clar de posturile de radio comerciale tocmai prin misiunea pe care o are, anume aceea de informare obiectivă, în toate domeniile vieții sociale, pentru toate categoriile de ascultători, precum și prin dimensiunea sa culturală.

Societatea Română de Radiodifuziune are obligația să asigure, prin întreaga ei activitate, pluralismul, libera exprimare a ideilor și opiniilor, libera comunicare a informațiilor precum și informarea corectă a opiniei publice.

Societatea are în subordine opt studiouri teritoriale, fără personalitate juridică, în următoarele localități: București, Constanța, Iași, Tg. Mureș, Cluj, Timișoara, Craiova și Reșița.

Ulterior studierii bibliografiei și a informațiilor despre Societatea Română de Radiodifuziune puse la dispoziție, am constatat că societatea se află într-un stadiu de consolidare a poziției sale de post public. După adoptarea identității instituției prin definirea misiunii, viziunii, a principiilor și valorilor organizației, Consiliul de Administrație, organul colectiv de conducere care funcționează în conformitate cu prevederile Legii 41/1994, a adoptat prin Regulamentul de Organizare și Funcționare seturi de obiective prioritare de dezvoltare cu caracter strategic și în acord cu identitatea instituției.

Prezentarea rolului și obiectului de activitate nu este completă fără sublinierea procesului de transformare și trecere treptată de la forma clasică a radioului (exclusiv pe unde radio) la abordări moderne ale transmiterii mesajului, utilizând instrumentele create pentru noile media și dezvoltarea tehnologică. În urma analizării situației actuale a pieței radio și a poziției și rolului radioului public în acest peisaj, Consiliul de Administrație al societății a aprobat, în noiembrie 2010, “Prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare ale Consiliului de Administrație al Societății Române de Radiodifuziune pentru perioada 2010-2014”. Analiza realizării obiectivelor propuse în strategia lansată se face în fiecare etapă anuală, ocazie de modificare, adaptare, completare a obiectivelor la condițiile concrete.

Pentru realizarea rolului și a obiectului de activitate, Legea 41/1994 precizează și sursele financiare de care poate beneficia SRR: alocații de la bugetul de stat, din venituri proprii și din alte surse. Pentru fondurile primite de la bugetul de stat, directorul general al Societății Române de Radiodifuziune are calitatea de ordonator principal de credite bugetare. În articolele 39-42 din Legea 41/1994 sunt nominalizate în detaliu sursele de finanțare, destinația și modul de utilizare a veniturilor din diverse surse. În spiritul prevederilor de mai sus, Consiliul de Administrație al Radiodifuziunii Române a aprobat “Prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare ale SRR pentru perioada 2010-2014”, priorități în care obiectivul principal al domeniului economic și financiar este asigurarea stabilității financiare și a echilibrului bugetar pe următoarele direcții:

- întărirea controlului cheltuielilor, maximizarea veniturilor proprii și a celor de la bugetul de stat
- perfecționarea procedurii de elaborare și repartizare a bugetului (anual/multianual) al societății, implementarea modului de lucru cu bugetarea proiectelor și activităților
- crearea unui compartiment pentru identificarea oportunităților de finanțare
- identificarea, analizarea și reducerea cheltuielilor neeconomice la nivelul tuturor departamentelor societății

## **2. Locul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale**

Ca în toate țările fost comuniste, peisajul audiovizual din România s-a schimbat radical după 1989. Dacă până atunci unica ofertă autohtonă de programe audiovizuale provenea de la Radioteleviziunea de stat, încă de la începutul anului 1990 au început să fie difuzate programe ale unor posturi de radio private. Cerințele pentru realizarea unui post de radio au fost subapreciate. Niciun alt media nu a avut de luptat atât de mult ca radioul cu clișeul “și eu pot asta”.

Timpe de aproape zece ani sectorul audiovizual s-a dezvoltat în cadrul creat de Legea nr. 41/1994 a audiovizualului prin care se desființa monopolul asupra comunicării audiovizuale, se stabileau regulile de atribuire și utilizare a frecvențelor radioelectrice, constituirea radiodifuzorilor comerciali, conținutul comunicării audiovizuale. Cel mai important lucru adus de această lege este constituirea unei autorități independente de reglementare, monitorizare și control a sectorului audiovizual - Consiliul Național al Audiovizualului - pusă sub control parlamentar și definit de legiuitor drept garant al interesului public în domeniul comunicării audiovizuale.

În procesul negocierilor de aderare a României la Uniunea Europeană a devenit evidentă necesitatea inițierii unor acte normative care să reglementeze sectorul audiovizual, reglementări care să alinieze țara noastră la acquis-ul comunitar. Așa a apărut, în 2002, Legea 504 a audiovizualului care a înlocuit legea 48/1992.

Pentru a proteja pluralismul și diversitatea culturală, concentrarea proprietății și extinderea cotei de audiență în domeniul audiovizualului, legiuitorul a intervenit pentru a le limita la dimensiuni care să asigure eficiența economică a entităților în cauză, dar care să nu genereze apariția de poziții dominante

în formarea opiniei publice, atât pentru serviciile de programe la nivel național cât și pentru cea de la nivel regional sau local.

Pe piața audiovizuală, 5 grupuri puternice își împart peste 50% din piață. Acestea sunt: SBS Broadcasting, grupul Media Pro, grupul Intact, Centrul Național Media și Realitatea Media.

Poziția Societății Române de Radiodifuziune pe această piață puternic concurențială din România este încă una solidă și stabilă. Privită ca o corporație, din audiența agregată a posturilor sale, SRR este lider de audiență la nivel național cu o cotă de piață în jur de 40%, la o distanță destul de mare față de cele mai importante rețele ale posturilor comerciale.

Societatea Română de Radiodifuziune este cea mai amplă rețea de radio, are cea mai mare acoperire națională din România și o vechime de peste 80 de ani.

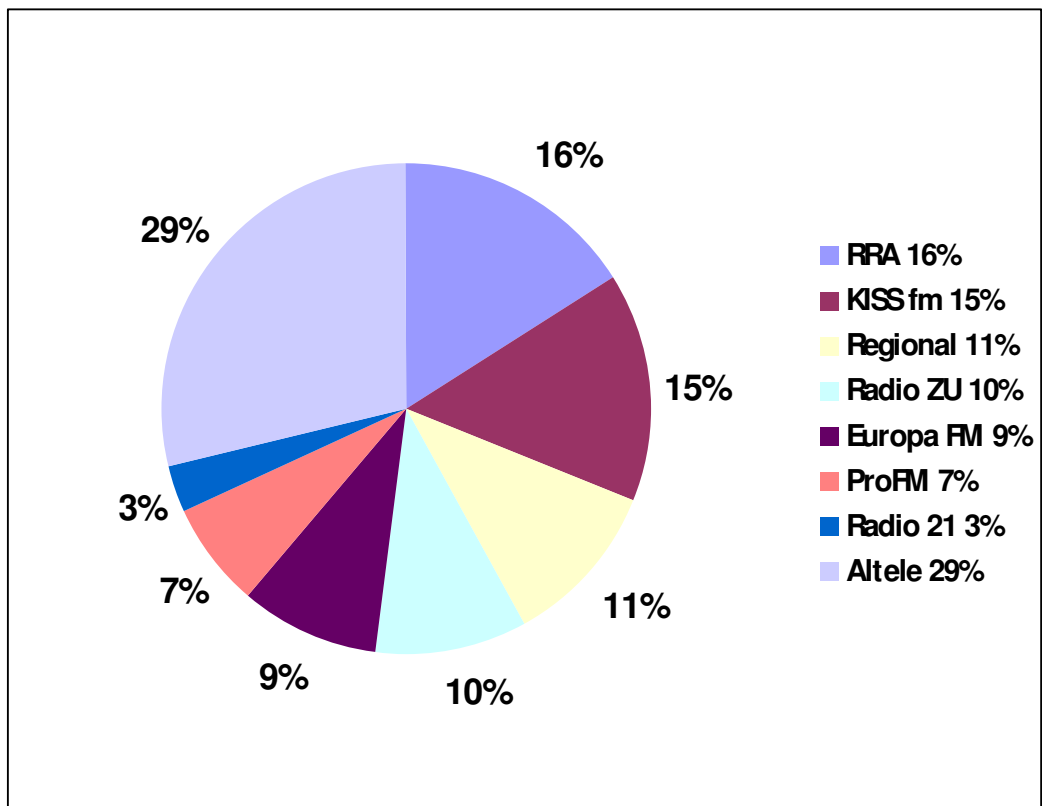
Din punct de vedere al acoperirii, respectiv al posibilităților de recepție, Radio România are canale:

- internaționale: Radio România Internațional I, în limba română și Radio România Internațional II în zece limbi străine
- naționale on air: Radio România Actualități, Radio România Cultural, România Muzical (potențial național) și Antena Satelor. La aceste posturi se adaugă Radio Chișinău care acoperă on air aproape în întregime Republica Moldova
- regionale: în număr de opt: București, Cluj, Constanța, Craiova, Iași, Reșița, Timișoara și Târgu Mureș
- on line: Radio 3 Net "Florian Pitiș" și Radio Junior – pentru copii și tineret

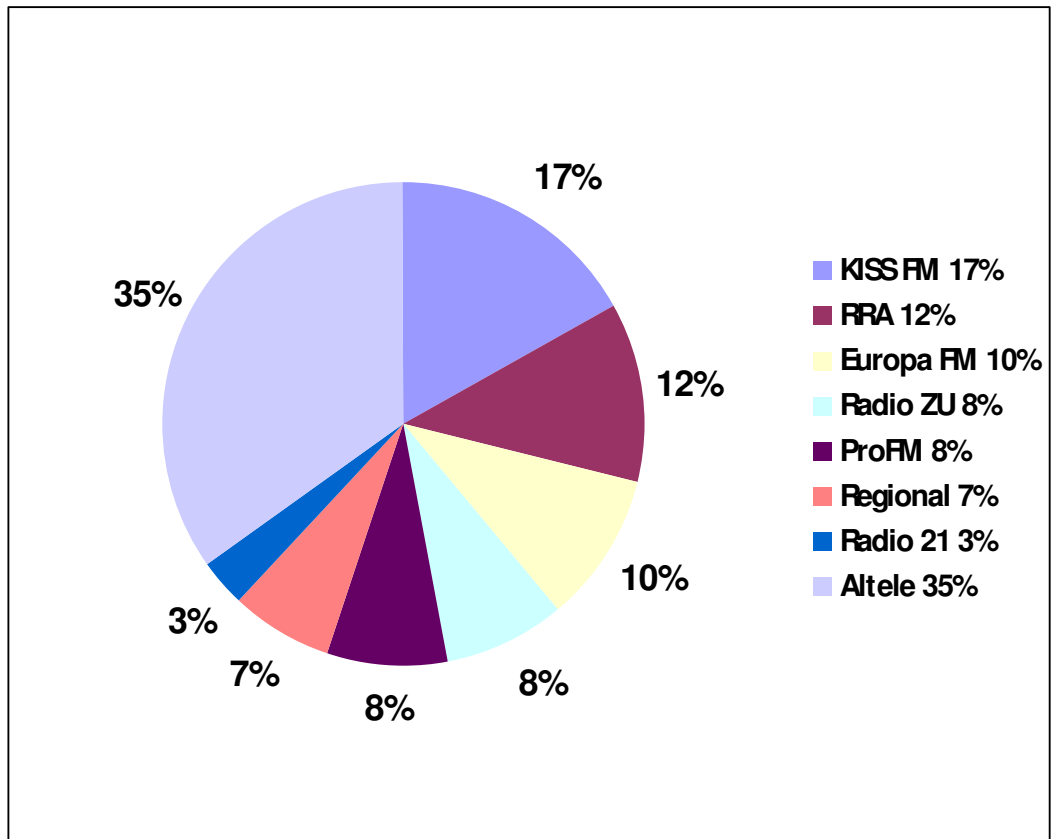
Oferta Radio România este completată de Agenția de Presă RADOR, Editura Casa Radio, Târgurile Gaudeamus și Formațiile Muzicale Radio. Despre fiecare dintre aceste activități conexe, prin anvergura lor, prin relevarea unei tradiții autentice, prin valorificarea unui patrimoniu arhivistic scris și sonor, se pot spune și se spun numai lucruri pozitive. Toate activitățile SRR confirmă faptul că postul public răspunde așteptărilor ascultătorilor și obligațiilor conferite de lege – informare, educare, divertisment.

Radio România a fost afectat, la fel ca majoritatea posturilor publice de radio din Europa, de o scădere generală a audienței în ultimii ani. Cu toate acestea, oferta editorială a permis menținerea unora dintre posturile corporației în topurile de audiență. Radio România Actualități este lider național și lider la nivelul orașului București din punct de vedere al cotei de piață.

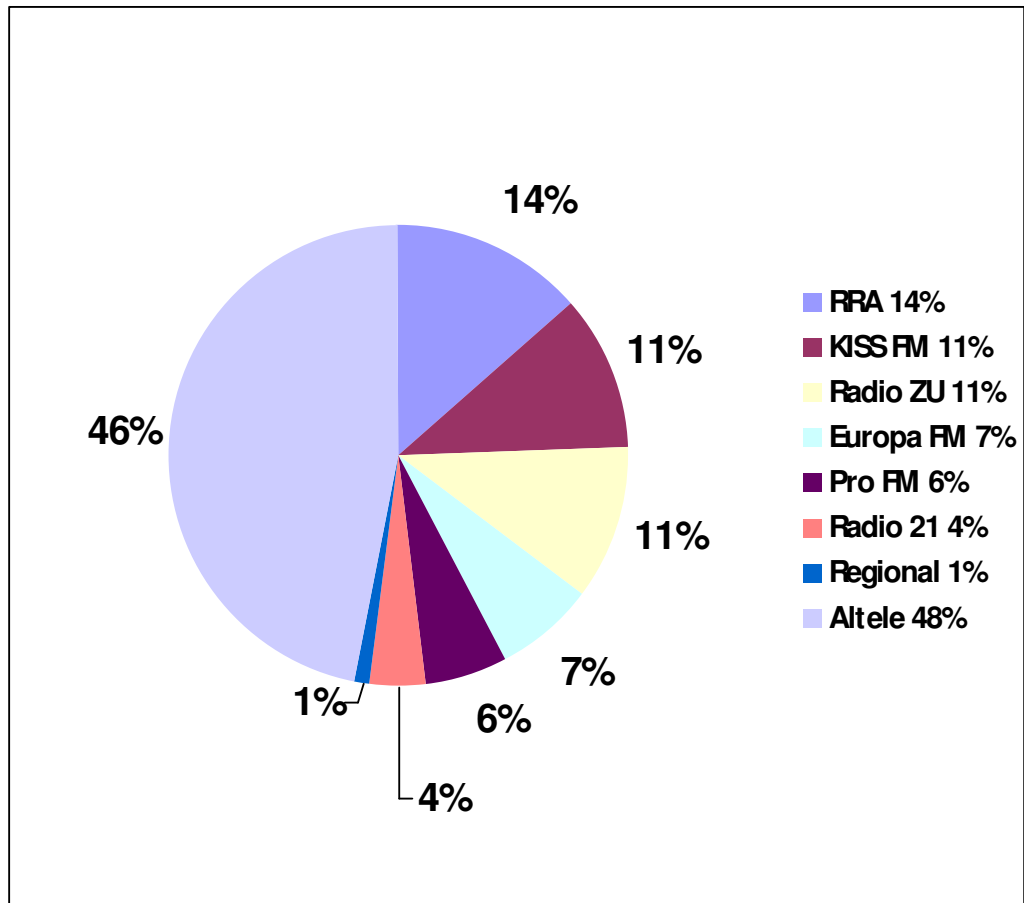
Din datele rezultate în ultimul studiu IMAS folosit drept sursă de documentare, pentru perioada - august 2011 poziția RRA pe piața radio se prezintă după cum urmează:



Market share (%) național – (studio IMAS, perioada mai – august 2011)



Market share (%) urban (studiu IMAS, perioada mai – august 2011)



Market share (%) Bucuresti (studio IMAS, perioada mai – august 2011)

În urma analizei aprofundate a situației de pe piața radio, Consiliul de Administrație al Radiodifuziunii Române a aprobat prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare pentru perioada 2010-2014. Direcțiile pe care Consiliul de Administrație le are în vedere pentru creșterea competitivității radioului public sunt în următoarele domenii:

- editorial
- resurse umane
- comunicare și marketing
- economic și financiar
- tehnic
- organizațional
- monitorizare și control
- cultural

Din punct de vedere economic, obiectivul principal este asigurarea stabilității financiare și a echilibrului bugetar. Ca direcții strategice vor fi urmărite:

- întărirea controlului cheltuielilor, maximizarea veniturilor proprii și a celor de la bugetul de stat
- perfecționarea procedurii de elaborare și repartizare a bugetului (anual/multianual) al societății, implementarea modului de lucru cu bugetarea proiectelor și activităților
- crearea unui compartiment pentru identificarea oportunităților de finanțare
- identificarea, analizarea și reducerea cheltuielilor neeconomice la nivelul tuturor departamentelor societății.

Măsurile din POS de creștere a competitivității SRR în peisajul media intern și internațional, măsuri care conduc la creșterea audienței, au compensat într-o anumită măsură marketingul agresiv practicat de posturile comerciale mari, pentru a nu pierde din cota de venituri. Concurența aceasta este determinată și de tendința generală de scădere a veniturilor din publicitate pentru toate mass media. În condițiile scăderii veniturilor, pentru menținerea cotei obținute din publicitate, trusturile de radio comerciale au deschis noi posturi cu intenția de a obține, prin extinderea acoperirii și prin diversitatea editorială, noi ascultători.

Strategia de extindere a rețelelor comerciale și a lansării de noi posturi de nișă este evidențiată și de numărul de licențe atribuit de CNA.

Pe lângă multitudinea de posturi de radio concurente, piața TV se luptă din ce în ce mai mult pe timpul liber, ceea ce conduce către o scădere a audienței radio și creșterea audienței TV și de internet. Această tendință este confirmată de creșterea numărului gospodăriilor dotate cu aparate TV și calculatoare și este direct proporțională cu mărirea ariei de acoperire a rețelelor prin cablu la nivel național.

De asemenea, se observă o modificare a obiceiului de consum radio în sensul că oamenii ascultă mai mult radioul în mașină sau în alte locuri exterioare gospodăriei, din ce în ce mai puțin acasă sau la serviciu. Au apărut noi modalități de recepție: pe telefonie mobilă și internet, modalități cărora li s-a acordat atenția cuvenită în “Prioritățile și Obiectivele Strategice actualizate pentru 2010 - 2014”.

În aceste condiții, SRR, prin toate canalele sale, își propune creșterea notorietății și credibilității, stabilizarea publicului existent, lansarea de noi posturi de radio - în limitele prevederilor legii - care să intre în concurență directă cu radiourile comerciale.

### **3.Oportunități și constrângeri ale activității financiare ale SRR prin prisma analizei comparative a Legii nr.31/1990 și prevederilor Legii nr 41/1994**

Legea 31/1990 republicată și actualizată reglementează condițiile în care persoane fizice sau juridice se pot asocia și pot constitui societăți comerciale în vederea efectuării de acte de comerț. Asociații pot fi cu capital privat sau mixt (privat și de stat). Calitatea de administrator al unei societăți comerciale rezultă din actul constitutiv sau din hotărâri ale asociațiilor sau acționarilor consemnate ulterior. Într-o societate organizată pe Legea 31/1990 nu sunt constrângeri birocratice care să împiedice mobilitatea în luarea unei decizii sau gândirea prospectivă, cu un pas înaintea realității. Desigur, există constrângerea economică, dar dacă știi bine ce ai de făcut riscul asumat la luarea unei decizii poate fi mult diminuat.

Legea 41/1994 privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune este, așa cum rezultă și din titlu, o lege de organizare și funcționare a celor două entități ca “servicii publice autonome de interes național, independente editorial”.

Cele două entități au rezultat din reorganizarea a ceea ce era până la acea dată RTV Română și au preluat, pe bază de protocol patrimonial, clădirile, spațiile și terenurile proprietate de stat precum și alte bunuri aflate în utilizare de Radiodifuziune. Deasemenea, studiourile teritoriale au trecut în folosința și administrarea Societății Române de Radiodifuziune. SRR administrează bunurile din patrimoniul său și dispune de acestea sub control parlamentar.

În cadrul activității de control parlamentar, prevăzut și de Constituție și de Legea 41/1994, comisiile parlamentare pentru cultură, artă și mijloace de informare în masă ale Camerei Deputaților și Senatului au dreptul să solicite:

- a) un raport anual, împreună cu contul de execuție bugetară al fiecărei societăți.
- b) rapoarte cu privire la probleme specifice activității celor două societăți.
- c) orice fel de informații și documente privitoare la activitatea celor două societăți.

Din punct de vedere al activității financiare a SRR, consider o oportunitate faptul că, fiind un serviciu public, are asigurată finanțarea de la bugetul de stat (în proporție de cca 47% din cheltuieli-finanțare cu destinație ținută în principal pentru plata serviciilor de radiocomunicații, închiriere de stații și circuite pentru transmiterea programelor către ascultători), iar sursele proprii sunt în marea lor majoritate obținute din taxele pentru serviciul public de radiodifuziune (49%), aceste taxe fiind obligatorii pentru toate persoanele fizice și juridice deținătoare de receptoare radio. Aceste taxe se încasează lunar odată cu încasarea contravalorii consumului de energie electrică, prin intermediul societăților de distribuție a energiei electrice, în baza unor contracte de mandat pe bază de comision.

Desigur, aceste taxe nu se încasează automat, ele fiind obiectul unor măsuri de monitorizare permanentă a modului de derulare a contractelor de mandat care asigură colectarea și atragerea în plată a unui număr mai mare de plătitori prin activitate proprie, persoane fizice și juridice.

De asemenea, SRR beneficiază și de sursele de finanțare din activitate proprie și publicitate, ca orice societate privată din acest domeniu de activitate.

Aceste oportunități în finanțare aduc și constrângerile aferente. SRR, fiind ordonator principal de credite, trebuie să se încadreze foarte strict în destinația finanțării, nu poate utiliza fonduri de la un capitol la altul. Nici în privința surselor proprii constrângerile nu sunt mai puține. Activitatea financiară a Societății Române de Radiodifuziune se desfășoară pe baza bugetelor proprii, la rândul lor aprobate de comisiile de specialitate din Parlament. Achizițiile pot fi făcute de Radiodifuziunea Română numai prin respectarea legii achizițiilor publice, respectiv a Programului anual al achizițiilor publice (PaaP), instrument managerial pe baza căruia se planifică procesul de achiziție.

Conturile de execuție a bugetelor celor două societăți vor fi prezentate Parlamentului o dată cu rapoartele anuale, cu avizul comisiilor pentru cultură, artă și mijloace de informare în masă, precum și al celor pentru buget și finanțe reunite, ale celor două Camere ale Parlamentului și vor fi date publicității. Abia din veniturile realizate din alte surse, Consiliul de Administrație poate hotărî utilizarea unor sume pentru dotări și re tehnologizare. Pe lângă controlul parlamentar, SRR este supus controlului Curții de Conturi pentru finanțările de la bugetul de stat și controlului fiscal, ca orice altă societate comercială controlată de către organismele abilitate.

## **b) Maximizarea resurselor și diminuarea eficiență a cheltuielilor având în vedere Raportul de activitate a SRR pentru anul 2010 în perspectiva următorilor 2 ani**

### **1. Analiza surselor de finanțare a Unității funcționale autonome conform Legii 41/1994, republicată, cu modificările și completările ulterioare; propuneri de creștere a veniturilor**

Conform art. 39 din Legea 41/1994:

1. Sursele financiare ale celor două societăți se constituie din alocații de la bugetul de stat, din venituri proprii și din alte surse.
2. Pentru fondurile primite de la bugetul de stat, directorul general al Societății Române de Radiodifuziune și cel al Societății Române de Televiziune au calitatea de ordonatori principali de credite bugetare, în condițiile legii.
3. Activitatea financiară a Societății Române de Radiodifuziune și a Societății Române de Televiziune se desfășoară pe baza bugetelor proprii.



4. Conturile de execuție a bugetelor celor două societăți vor fi prezentate Parlamentului odată cu rapoartele anuale, cu avizul comisiilor pentru cultură, artă și mijloace de informare în masă precum și al celor pentru buget, finanțe, reunite, ale celor două Camere ale Parlamentului și vor fi date publicității.
5. Din veniturile realizate din alte surse, consiliul de administrație poate hotărî utilizarea unor sume pentru dotări și re tehnologizare.

Veniturile proprii sunt nominalizate și analizate în art. 40 aliniat (1).

“(1) Veniturile proprii ale Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune provin, după caz, din:

- a) sume încasate din realizarea obiectului de activitate
- b) taxe pentru serviciul public de radiodifuziune, respectiv pentru serviciul public de televiziune
- c) penalități de întârziere pentru neachitarea la termen a taxelor datorate
- d) sume încasate din publicitate
- e) sume încasate din amenzi și despăgubiri civile
- f) donații și sponsorizări
- g) alte venituri realizate potrivit legii.”

Din analiza Raportului de activitate al SRR pentru anul 2010 și a unor elemente din bilanțul anului 2010 publicat a rezultat următoarea structură a veniturilor proprii ale SRR în sumă de 08.091.509 lei ce a avut ca principale surse:

Taxa radio	196.458.536
Publicitate	3.506.537
Sponsorizări și donații	986.781
RADOR	559.600
Chirii	1.531.248
Vânzare produse (cărți, CD)	169.038
Bilete concert	433.441
Mesaje muzicale	149.088
Despăgubiri, amenzi și penalități	2.231.349
Prestații și colaborări	461.253
Alte venituri din exploatare	1.604.638

În conformitate cu legislația în vigoare, taxa pentru serviciul public de radiodifuziune se încasează de la plătitorii acesteia ( persoane fizice și juridice) de către societățile mandatate, prin efectul legii, respectiv societățile de distribuție și furnizare a energiei electrice odată cu plata energiei electrice consumate. Categoriile de plătitori și modul de încasare este reglementat prin H.G. nr. 977/2003 privind taxa pentru serviciul public de radiodifuziune. În anul 2010 numărul mediu lunar de plătitori persoane fizice a fost de 5 milioane iar numărul mediu lunar de plătitori persoane juridice a fost de 250.000. Veniturile din taxa radio au înregistrat o ușoară creștere (0,2% ) față de anul 2009 ca urmare a măsurilor prezentate în raport: monitorizarea permanentă a modului de derulare a încasărilor, virarea ritmică a sumelor încasate, creșterea numărului de plătitori persoane fizice și juridice.

Veniturile proprii au fost influențate decisiv de scăderea dramatică a pieței de publicitate, cu consecințe asupra încasărilor din această sursă. Scăderea lor a fost compensată parțial de realizarea unor venituri suplimentare prin accesarea de fonduri europene precum proiectul ”ACCES Formare profesională continuă - calificare/recalificare garanția succesului pe piața muncii pentru angajați”. Veniturile pentru exploatare de la bugetul statului, în valoare de 188.648.399 lei, au avut următoarele destinații:

Pentru plata serviciilor SNRadiocomunicații	163.510.854
Pentru funcționarea Direcției Formații Muzicale	15.229.023
Pentru realizarea și difuzarea emisiunilor RRI	9.908.522
Veniturile financiare (dobânzi bancare și alte venituri financiare)	1.126.031

Pentru fondurile primite de la bugetul de stat, Directorul General al Societății Române de Radiodifuziune are calitatea de ordonator principal de credite bugetare, în condițiile legii.

Dacă avem în vedere structura veniturilor proprii, faptul că 94,4% (196.458.536/ 208.091.509) o reprezintă veniturile din taxa radio, este foarte clar ce atenție trebuie să acorde SRR evidenței plătitorilor de taxă radio, persoane fizice și juridice, pe unități teritorial administrative și pe categorii de plătitori. Am înțeles din rapoartele prezentate ca și bibliografie ce atenție se acordă urmării încasării efective a sumelor colectate din taxa radio, negocierii și urmării contractelor de mandat cu societățile de distribuție a energiei electrice vizând încasarea taxei radio, ținerii evidenței și încasarea taxei radio de la persoane juridice care nu au contracte cu societățile electrice și trebuie să plătească taxa direct în conturile SRR.

Creșterea veniturilor poate fi și efectul indirect al celor mai multe dintre măsurile cuprinse în prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare ale Consiliului de Administrație. De exemplu, orice măsură de creștere a competitivității Radio România atrage creșterea audienței posturilor, audiență direct legată de creșterea valorică a publicității.

Chiar dacă reprezintă un procentaj foarte mic în ponderea bugetară, veniturile proprii (din publicitate, sponsorizare și vânzarea produselor non-radio) trebuiesc crescute. În acest mod, multe dintre proiectele SRR care în acest moment nu beneficiază de fonduri suficiente (spre exemplu promovarea produselor SRR prin diverse campanii outdoor în diverse media) ar putea fi extinse iar altele implementate.

Creșterea veniturilor din:

- publicitate – prin externalizarea vânzării și o mai atentă urmărire a modului de derulare a contractelor (în prezent doar o cotă foarte mică de spațiu fiind permisă de lege pentru publicitate este vândut chiar dacă serviciul a fost externalizat)
- sponsorizări – în bani sau produse
- vânzarea într-un mod eficient a produselor non-radio (Târgul Gaudeamus, produsele editurii Casa Radio, vânzarea de bilete la concerte).

va permite deblocarea unor fonduri pentru diverse proiecte editoriale, noneditoriale sau de promovare a SRR pentru creșterea notorietății.

## **2. Măsuri de eficientizare a cheltuielilor la nivelul SRR și întărirea controlului utilizării resurselor, având în vedere “Raportul de activitate a SRR pentru anul 2010”**

Consiliul de Administrație al Radiodifuziunii Române a aprobat prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare pentru perioada 2010-2014. Din punct de vedere economic, obiectivul principal este asigurarea stabilității financiare și a echilibrului bugetar. Ca direcții strategice vor fi urmărite:

- întărirea controlului cheltuielilor, maximizarea veniturilor proprii și a celor de la bugetul de stat
- perfecționarea procedurii de elaborare și repartizare a bugetului (anual/multianual) al societății
- implementarea modului de lucru cu bugetarea proiectelor și activităților
- crearea unui compartiment pentru identificarea oportunităților de finanțare

- identificarea, analizarea și reducerea cheltuielilor neeconomice la nivelul tuturor departamentelor societății.

Preiau, în cele ce urmează, cheltuielile anului 2010 în structura lor din Bilanțul la 31.12.2010 și din raportul de activitate, pentru a face analiza utilizării resurselor:

<b>1.Cheltuieli de exploatare</b>		
	Cheltuieli privind produsele vândute ( cărți,CD)	115.071,00 lei
	Cheltuielile cu material ( materiale, piese, rechizite, alte materiale)	4.175.262,00
	Cheltuieli cu personalul ( salarii, contribuții, protecție socială)	143.283.991,00
	Cheltuieli cu alte impozite și taxe	41.301.211,00
	Cheltuieli cu lucrări și servicii prestate de terți (din care stații și circuite 134.572.493)	200.091.338,00
	Cheltuieli cu amortizările	7.715.023,00
	Alte cheltuieli de exploatare (premiu emisiuni, cotizații internaționale pregătire profesională)	1.820.864,00
<b>2. Cheltuieli financiare</b>		
	Diferențe curs și dobânzi	387.777,00
<b>Total cheltuieli</b>		<b>398.890.537,00</b>

Nivelul veniturilor, al cheltuielilor și al rezultatelor este prezentat în tabelul de mai jos:

	<b>Din exploatare</b>	<b>Financiare</b>	<b>Total</b>
<b>Venituri</b>	399.429.146,00	1.126.031,00	400.555.177,00
<b>Cheltuieli</b>	398.502.760,00	387.777,00	398.890.537,00
<b>Profit</b>	926.386,00	738.254,00	1.664.640,00
<b>Impozit profit</b>			1.330.186,00
<b>Profit net</b>			334.454,00

Față de acest ultim tabel îmi permit observația că SRR a înregistrat și cheltuieli nedeductibile de circa 6,6 milioane lei, altfel nu se explică impozit pe profit de 1.330.186 lei la un profit de 1.664.640 lei. Analiza acestor cheltuieli nu am identificat-o în situațiile din bibliografie.

Am studiat cu atenție bibliografia din zona economică pentru a putea răspunde la întrebarea privind măsurile de eficientizare a cheltuielilor la nivelul SRR și întărirea controlului utilizării resurselor. În “Raportul de activitate a SRR pentru anul 2010” se regăsesc analizate toate măsurile care au avut în vedere prevederile direcției strategice privind identificarea, analizarea și reducerea cheltuielilor la nivelul tuturor departamentelor societății. În linii principale, aceste măsuri au fost:

1. Urmărirea legalității și conformitatea operațiunilor patrimoniale finanțate din alocația bugetară pe anul 2010. Confirmarea corectitudinii utilizării fondurilor bugetare a venit din raportul auditorilor interni și externi, atașat Bilanțului, auditori care au concluzionat “Contul de execuție bugetară a SRR la 31.12 2010 este elaborat în conformitate cu prevederile OMFP 59/2011 și cu Legea 82/1991, reflectând respectarea utilizării fondurilor bugetare conform destinațiilor”. Pe lângă această concluzie, auditorii confirmă faptul că utilizarea creditelor bugetare este conform destinațiilor, a finanțărilor deschise și utilizate și au evaluat sistemul de control intern ca fiind corespunzător și faptul că situațiile au fost depuse și publicate în termen.

2. Întărirea controlului cheltuielilor în faza premergătoare angajării acestora prin aplicarea consecventă a procedurilor legale privind achizițiile publice, utilizarea catalogului de produse din sistemul electronic al achizițiilor publice. În același context, prin Hotărârea nr 12/26.11.2010 Consiliul de Administrație al SRR a aprobat proiectul “Reglementarea costurilor în Societatea Română de Radiodifuziune” prin care se aprobă principalii indicatori de cost, modul de calcul și de aplicare, putându-se stabili costurile de realizare a emisiunilor și o mai realistă construcție a bugetului.

3. Cheltuielile au fost urmărite cu mare atenție pe tot parcursul anului prin întărirea controlului financiar preventiv propriu, avându-se în vedere faptul că de gestionarea corectă a lor depinde în cea mai mare măsură situația economică a instituției. Lunar, pe tot parcursul anului, departamentul economic a întocmit rapoarte privind realizarea bugetului, cu verificarea principalilor indicatori financiari, iar trimestrial a informat Consiliul de Administrație asupra rezultatelor contabile, oferind posibilitatea acestuia de a decide asupra necesității rectificării bugetare. Prin aceasta s-a reușit realizarea politicii economice stabilită prin bugetul de venituri și cheltuieli și s-au introdus noi reguli în scopul monitorizării permanente a execuției bugetare.

La cele prezentate se pot adăuga nenumărate alte căi de acționare utilizate de SRR în sensul reducerii cheltuielilor, a monitorizării performanțelor pe linie de economicitate, eficiență și eficacitate. Preocuparea Consiliului de Administrație, a Comitetului Director și a conducerii executive a Societății Române de Radiodifuziune este confirmată și de ordinea de zi a majorității ședințelor de CA sau CD în care se regăsesc subiecte de analiză a situației economice - financiare, situația bugetelor pe departamente, proiecte și se propun soluții concrete la problemele semnalate.

Propuneri personale concrete aș putea încerca să formulez în măsura în care aș avea acces la “bucătăria” instituției, la atribuțiile salariaților departamentului economic pentru a vedea care este, din punct de vedere informatic, relația buget-cashflow realizat, dacă raportarea se face corelat, care este relația bugetului pe centre de cost cu raportarea pe centre de cost. Personal am văzut numai raportări contabile centralizate. Nu am întâlnit în Hotărârile Consiliului de Administrație analize de buget pe teritoriale, separate pe regionale ci numai analize de costuri centralizate. De asemenea nu am avut în bibliografie circuitul documentelor și competențele delegate în afara celor de drept.

### **c) Modalități de informare a Comitetului Director Teritorial privind utilizarea resurselor financiare**

Societatea Română de Radiodifuziune are, conform Legii 41/1994, în structura sa, studiourile teritoriale care sunt unități funcționale autonome fără personalitate juridică cărora li se acordă competențe în domeniul tehnic, economic, comercial, administrativ, financiar precum și delegare în probleme juridice.

Conducerea studiourilor teritoriale autonome este asigurată de comitete directoare proprii, numite de Consiliul de Administrație al societății respective, în limitele competențelor care le-au fost delegate. Conducerile studiourilor teritoriale răspund în fața consiliului de administrație al societății

respective de îndeplinirea tuturor atribuțiilor încredințate de acesta prin hotărâri, regulamentări și decizii de delegare.

Comitetul Director al Radiodifuziunii Române își desfășoară activitatea pe baza art. 31 din Legea 41/1994 în conformitate cu Regulamentul de Organizare și Funcționare. ROF a Comitetului Director al Societății de Radiodifuziune, precum și a Comitetelor Directoare ale Studiourilor Teritoriale a fost aprobat prin Hotărârea nr 16/12.01.2011 a Consiliului de Administrație al Societății Române de Radiodifuziune, desemnat prin Hotărârea Parlamentului României nr. 33/29. 06.2010.

Comitetul Director ( și Comitetele Teritoriale), împreună cu directorul general, reprezintă nivelul superior al managementului executiv și asigură conducerea curentă a societății. Comitetul are rolul de a asigura controlul procedural și de fond al inițiativelor conducătorilor de compartimente din cadrul societății și al modului de aplicare de către aceștia a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație

Din Regulamentul de organizare și funcționare a Comitetului Director ( și Teritorial) rezultă că principalele atribuții sunt:

1. Avizarea proiectelor de hotărâri și decizii, documente care se supun aprobării Consiliului de administrație ( la Comitetul Teritorial în limitele sale de competent acordate). Pentru îndeplinirea acestei atribuții, Comitetul Director Teritorial are dreptul să primească de la conducătorii de compartimente din cadrul societății, în termenul prevăzut de lege, documentele care constituie mapa de sedință, documente care pot să privească și utilizarea resurselor financiare și pot fi pentru informare, avizare sau aprobare, în funcție de competențe. Asemenea informații, date și documente poate să primească Comitetul Director și la solicitarea membrilor săi.
2. Punerea în execuție a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație ( cu informarea periodică în legătură cu modul de executare a acestora). În exercitarea acestei atribuții, Comitetul Director Teritorial este informat inclusiv cu privire la resursele financiare alocate asupra utilizării cărora va informa Consiliul de Administrație la momentul potrivit.

În ceea ce privește utilizarea resurselor financiare, Comitetul Director al Studioului Teritorial de Radio, la fel ca și Comitetul Director la nivel central, primește lunar o informare privind execuția bugetară a lunii precedente, informare care este transmisă și către Departamentul Economic al SRR.

De asemenea, trimestrial, într-o ședință a Comitetului Director este analizată execuția bugetară printr-o informare prezentată de către Contabilul Șef. Dacă se constată abateri față de prevederile bugetare se stabilesc corecții.

O altă modalitate de informare cu privire la utilizarea resurselor financiare se întâlnește cu ocazia elaborării Raportului anual de activitate al SRR către Parlamentul României, când Comitetul Director Teritorial transmite o sinteză a activității economice desfășurate la nivelul Studioului Teritorial, sinteză pregătită de către Redactorul Șef.

Corespondența dintre compartimentul economic al Studioului Teritorial de Radio și Departamentul Economic al SRR privind utilizarea resurselor financiare se poartă ori de câte ori este necesar acest lucru.

Doresc să menționez că din bibliografia pusă la dispoziție nu am reușit să identific relația directă dintre Comitetul Director Teritorial și Consiliul de administrație în cazul în speță. Să mă explic: la aprobarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli în Hotărârea Consiliului de Administrație nu se face referire la aprobarea unui buget pentru un teritorial autonom, ci se aprobă bugetul în integralitatea lui. Este posibil ca această mențiune să se regăsească în anexele nepublicate. De altfel, nu am întâlnit în Hotărârile Consiliului de Administrație nicio hotărâre de analiză a utilizării resurselor financiare urmare a propunerii unui Comitet Director Teritorial, dacă nu cumva sunt în anexele nepublicate ale Hotărârilor.

Așa cum rezultă din documente, se crează impresia că, cel puțin în zona financiară, legătura Comitetului Director Teritorial cu Consiliul de Administrație se face prin departamentul de specialitate din unitatea cu personalitate juridică. De altfel, nu este foarte clar nici statutul de ordonator secundar de credite al unităților teritoriale ale Societății Române de Radiodifuziune deoarece în “Caracterizarea generală a instituțiilor publice”, la capitolul 1.4 “Ordonatorii de credite bugetare”, la aliniatul 2 se menționează, citez: “Conducătorii instituțiilor publice cu personalitate juridică din subordinea ordonatorilor principali de credite sunt ordonatori secundari sau terțiari de credite, după caz”. Studiourile teritoriale sunt fără personalitate juridică.

**d) Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director - instrument de asigurare a controlului procedural și de fond al inițiativelor și al modului de aplicare a Hotărârilor/Deciziilor Consiliului de Administrație**

- 1. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și atribuțiile membrilor Comitetului Director**
- 2. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat**
- 3. Analiza Deciziilor/Dispozițiilor Comitetului Director din perspectiva compartimentelor desemnate/sesizate și a termenelor de execuție a acestora**

Prima decizie analizată

1. Decizia Comitetului Director al SRR din 04.02.2011: “Aprobarea listei obiectivelor departamentale pentru 2011, defalcate din POS, la nivelul departamentelor/unităților implicate în atingerea obiectivelor respective”, aprobat în unanimitate: “Comitetul Director a aprobat Obiectivele Departamentale pentru 2011, derivate din POS. Președintele director general va emite ordinul de punere în aplicare a Dispoziției Comitetului Director în conformitate cu prevederile legale incidente și reglementările interne, cu respectarea competențelor ce decurg din structura organizatorică a societății”.

Decizia Comitetului Director este conformă cu atribuțiile din Regulamentul de organizare și funcționare a Comitetului Director art 5(1) b) ”...asigură punerea în execuție a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație”.

2. La aceeași Decizie a Comitetului Director analizată mai sus este de precizat ca ea a fost adoptată în aplicarea Hotărârii Consiliului de Administrație al Societății Române de Radiodifuziune cu numărul 10/11.2010 de aprobare a priorităților și obiectivelor strategice de dezvoltare pentru perioada 2010-2014 .

3. În aceeași Decizie a Comitetului Director din 04 februarie 2010 se menționează că “Departamentul/persoana desemnată pentru punerea în aplicare a deciziei, respectiv emiterea ordinului este Președintele, director general”. Termenul de execuție, respectiv de emiteră a ordinului, nu este menționat.

## A doua decizie analizată

1. Avizarea în ședința din 13 aprilie 2011 a "Proiectului de Hotărâre a Consiliului de administrație privind refuncționalizarea, renovarea și efectuarea de reparații curente la foyerele sălii de concert Mihail Jora SRR". Decizia Comitetului Director a fost următoarea: "Comitetul Director a amânat avizarea proiectului de Hotărâre a Consiliului de Administrație pentru aprobarea refuncționalizării, renovării și efectuării de reparații curente la foyerele Sălii de concert Mihail Jora SRR până luni 18 aprilie ac. La data de 18 aprilie proiectul este analizat și avizat "Comitetul Director a avizat proiectul de Hotărâre a Consiliului de Administrație privind refuncționalizarea, renovarea și efectuarea de reparații curente la foyerele Sălii de concert Mihail Jora SRR".

Decizia Comitetului Director este conformă cu atribuțiile din Regulamentul de organizare și funcționare a Comitetului Director art 5 (1) a): "avizează proiectele de hotărâri și decizii, documente care se supun aprobării Consiliului de Administrație"

2. Proiectul de hotărâre avizat de Comitetul Director din exemplul de mai sus este aprobat de Consiliul de Administrație al Societății Române de Radiodifuziune cu Hotărârea nr 37/20 04 2011 după cum urmează:

"Art. 1 Se aprobă demararea refuncționalizării, renovării și reparațiilor curente la foyerele Studioului de concerte Mihail Jora, conform proiectului întocmit de firma de arhitectură "Design Services" SRL.

Art. 2 Lucrările și dotările aferente se vor realiza etapizat, cu respectarea dispozițiilor legale și a reglementărilor interne incidente privind angajarea patrimonială, cu informarea periodică sau aprobarea, după caz, a Consiliului de Administrație.

Art.3 Președintele Director General va dispune măsurile necesare pentru punerea în aplicare a prezentei hotărâri, cu respectarea reglementărilor aplicabile".

Atașat Hotărârii se găsește o Notă de fundamentare și abia la citirea ei constatăm motivul pentru care aprobarea lucrării a necesitat o Hotărâre a Consiliului de Administrație: valoarea de 675.000 euro probabil depășește competența de aprobare a Comitetului Director. Menționez că nu am găsit competențele aprobate de către Consiliul de Administrație pentru Comitetul Director central sau cele teritoriale.

În situația aceasta, atribuția Comitetului Director constă, conform Regulamentului de organizare și funcționare a Comitetului Director art 5 (1)b), în punerea în execuție a Hotărârii Consiliului de Administrație.

3. În aceeași Hotărâre a Consiliului de administrație nr. 37/20.04.2011 departamentul/persoana desemnată pentru punerea în aplicare a deciziei, respectiv emiterea ordinului este Președintele, director general, în calitatea lui de președinte al Comitetului Director. Termenul de execuție, respectiv de emiteră a ordinului, nu este menționat și nici perioada precisă la care se așteaptă informarea "periodică". Este adevărat că, la data de 13 mai, regăsim pe ordinea de zi a Comitetului Director informarea "Stadiul de implementare a prevederilor HCA nr 37/2011 privind refuncționalizarea renovarea și reparațiile curente la foyerele studioului Mihai Jora. Următoarea informare asupra stadiului lucrărilor se face în ședința Comitetului director din 15 iunie. De la această dată nu am găsit referiri la această lucrare în decizii, hotărâri, informări.

Prezentul proiect este elaborat în conformitate cu prevederile cerințelor specifice, tematicii și bibliografiei aprobate prin Decizia nr. 33 / 2011 a Consiliului de Administrație al SRR.

Proiectul a fost realizat utilizând informațiile publice disponibile în bibliografia recomandată, pe site-urile Societății Române de Radiodifuziune.