

A 5.1

PROIECT

*în vederea dobândirii calității de membru în
Comitetul Director al SRR*

CUPRINS

A. Rolul și locul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale și propuneri privind evoluția organizației.....	3
A. 1. Rolul și obiectul de activitate al SRR prin prisma prevederilor Legii nr. 41/1994.....	3
A. 2. Locul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale.....	4
A. 3. Rolul și locul Studiourilor Teritoriale în cadrul SRR în considerarea Priorităților și Obiectivelor Strategice (POS) ale SRR pentru perioada 2010 – 2014	10
B. Propunerea unor modele de comunicare privind punerea în execuție și urmărirea îndeplinirii Hotărârilor/Deciziilor CA pornind de la analiza organigramei SRR.....	12
C. Complementaritatea produselor editoriale ale studiourilor teritoriale ale SRR cu oferta editorială a posturilor naționale, internaționale și on-line;	17
C. 1. Analiza unui produs editorial din grila de programe a 3 dintre studiourile teritoriale ale SRR, care răspunde simultan următoarelor criterii: specificul zonei de acoperire, apartenența la un program și la un proiect special;	17
C. 2. Incidența programelor și proiectelor speciale asupra complementarității corporatiste a ofertei Studiourilor Teritoriale de Radio cu oferta editorială a posturilor naționale, internaționale și on-line	21
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.....	21
D. 1. Analiza concordanței dintre Deciziile /Dispozițiile Comitetului Director și atribuțiile membrilor Comitetului Director	21
D. 2. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat	22
D. 3. Analiza deciziilor/dispozițiilor CD din perspectiva termenelor de punere în aplicare și urmărirea a modului de îndeplinire a hotărârilor/deciziilor CA.....	24

A. Rolul și locul SRR în piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale și propuneri privind evoluția organizației

A. 1. Rolul și obiectul de activitate al SRR prin prisma prevederilor Legii nr. 41/1994

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

Societatea Română de Radiodifuziune, ca persoană juridică, își desfășoară activitatea sub controlul Parlamentului, în condițiile legii 41/1994 modificată și completată și respecta principiile ordinii constituționale din România și convențiile internaționale la care țara noastră este parte.

De asemenea, conținutul programelor Societății Române de Radiodifuziune trebuie să răspundă standardelor profesionale în materie și să se conformeze normelor din Codul audiovizual impus de CNA.

Ca serviciu public, în realizarea obiectivelor generale de informare, educație, divertisment, Societatea Română de Radiodifuziune este 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.

Din punct de vedere editorial, Societatea Română de Radiodifuziune are ca obiect de activitate realizarea programelor în limba română, în limbile minorităților naționale sau în alte limbi, cu scop informativ, cultural, educativ și de divertisment. De asemenea 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 dar și 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 se găsească printre activitățile Societății Române de Radiodifuziune.

Alte preocupări care intră în sfera de activitate a Radiodifuziunii sunt desfășurarea activității de impresariat pentru propriile formații artistice, organizarea de concerte, festivaluri, spectacole cu public, concursuri cu formații artistice proprii sau în colaborare cu alți artiști; organizarea activității de documentare în problemele specifice, editarea și transmiterea spre difuzare a programelor, materialelor publicitare și a altor publicații legate de activitatea radiofonică și de televiziune;

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; reprezentarea în relațiile cu organisme internaționale de profil la care România este parte, încheierea convențiilor și stabilirea relațiilor de colaborare cu organizațiile de radiodifuziune și de televiziune din alte țări; realizarea și trimiterea în străinătate, în vederea difuzării, potrivit acordurilor încheiate cu organizații similare, a programelor radiofonice, de televiziune și film; păstrarea și arhivarea înregistrărilor audiovizuale și a documentelor care prezintă interes pentru patrimoniul național.

Programele Societății Române de Radiodifuziune nu trebuie să prejudicieze demnitatea, onoarea, viața particulară a persoanei și nici dreptul la propria imagine. De asemenea, producțiile Societății 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.

Societatea Română de Radiodifuziune trebuie să rezerve o parte din spațiul de emisie partidelor politice reprezentate în Parlament, însă timpul afectat partidelor politice nu poate depăși o

sutime din întregul timp de emisie săptămânal. Repartizarea timpului de emisie pe partide politice se face în raport cu ponderea reprezentanților acestora în Parlament, luându-se în calcul o unitate de timp pentru fiecare parlamentar, inclusiv pentru reprezentanții minorităților naționale.

Societatea Română de Radiodifuziune trebuie să promoveze și să încurajeze difuzarea de creații audiovizuale românești dar va rezerva creațiilor europene un procentaj majoritar al timpului de emisie, în calculul căruia nu vor intra emisiunile informative și sportive, jocurile și publicitatea. Regula este că, din creația europeană difuzată, cel puțin 30% va fi creație românească, inclusiv creații specifice minorităților naționale, iar din creația românească cel puțin 35% va fi creație culturală. Totodată Societatea Română de Radiodifuziune va rezerva cel puțin 10% din timpul lor de emisie creațiilor realizate de producătorii independenți, din țară sau din străinătate.

La Radioul Public, știrile și informațiile trebuie difuzate în mod fidel, trebuie verificate, sensul lor nu trebuie să fie deformat sau fabricat prin modul de formulare sau titluri iar comentarea lor trebuie făcută cu obiectivitate, fără nici o influență din partea autorităților publice sau a altor persoane juridice de drept public, privat ori a unor persoane fizice.

Difuzarea unor informații prin care se lezează drepturile sau interesele legitime ale unei persoane fizice sau juridice îi dă dreptul acesteia să ceară redacției de specialitate rectificarea lor, care trebuie să aibă loc în termen de 48 de ore de la solicitarea persoanei fizice sau juridice interesate. Știrile sau informațiile difuzate, care, ulterior, se dovedesc inexacte, trebuie rectificate în condiții similare difuzării.

Răspunderea pentru informația sau pentru creația adusă la cunoștință publică revine, după caz, în condițiile legii, realizatorului de emisiuni sau de programe, autorului, precum și serviciului public de radiodifuziune. În caz de refuz, persoana care se consideră vătămată într-un drept sau interes legitim poate cere directorului general al societății, în cel mult 6 zile după expirarea termenului prevăzut de lege, acordarea dreptului la replică.

În exercitarea atribuțiilor profesionale de către ziariști și alți realizatori de emisiuni, informațiile nu pot fi obținute decât prin mijloace legale și morale, iar utilizarea acestora nu poate fi făcută în scop personal.

În ce privește sursele de informare, caracterul lor confidențial este garantat prin lege, iar dezvăluirea acestora, motivată prin încălcarea interesului public, poate fi făcută numai în baza dispoziției emise de o instanță judecătorească.

Societatea Română de Radiodifuziune elaborează și transmite spre difuzare programe în limba română și în alte limbi, adresate ascultătorilor din întreaga lume, pentru a promova imaginea României și politica sa internă și externă, motiv pentru care în cadrul corporației funcționează departamente de emisiuni pentru străinătate.

Societatea Română de Radiodifuziune are dreptul de a înregistra și folosi în programele posturilor corporației, creațiile culturale din toate domeniile, cu respectarea legislației privind dreptul de autor și drepturile conexe și de a organiza rețele proprii de corespondenți în țară și în străinătate.

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

Locul SRR pe piața furnizorilor de servicii media audio-vizuale poate să fie analizat din două puncte de vedere. Primul se referă la statutul SRR din punct de vedere al normativității, cel de al doilea are în vedere statutul Radioului Public din punct de vedere temporal.

Din punct de vedere normativ SRR ocupă un loc unic pe piața audiovizuală. Activitatea radioului public, alături de televiziunea publică, sunt reglementate printr-o lege dedicată, ale cărei prevederi au fost prezentate mai sus. Prevederile legii audiovizualului și reglementările date de CNA vizează activitatea generală a pieței audiovizuale și creează cadrul de funcționare al acesteia, aplicându-se tuturor actorilor.

Normativitatea este o caracteristică ce oferă unicitate Radioului Public în peisajul mass-media și, totodată, îi ghidează activitatea. Spre deosebire de radiourile comerciale, care se pot orienta

exclusiv pe câștigarea audienței sau pot să se focalizeze pe o nișă îngustă, Radioul Public este, într-un fel, traducerea exactă a cuvântului mass-media... adică un radio pentru mase largi și nu pentru un grup restrâns de oameni. Politica editorială se ghidează după verbul „trebuie” mult mai des decât în cazul radiourilor comerciale, unde, în general, „trebuie” doar audiență. (John Reith, primul manager al BBC, vorbind despre începuturile acestui etalon al radiofoniei publice mondiale, spunea că BBC nu a existat ca să facă bani pentru că nu a depins de profit iar scopul său era să servească comunitatea, respectând standarde înalte și urmărind să ofere, nu neapărat ce-și dorește publicul ci, ce este mai bun din toate.) Este mult mai facil să obții audiență când „trebuie” destul de puține lucruri, cum este cazul radiourilor comerciale. Un posibil mod de rezolvare a acestei dileme este creșterea numărului de canale ale Radioului Public, ceea ce este echivalent cu o reducere a presiunii normativității. Posturile publice specializate servesc mult mai bine un set de valori restrans iar înființarea și evoluția studiourilor regionale și locale a fost (este) un exemplu elocvent. Studioul teritorial deservea mult mai bine obiectivele și valorile Radioului Public într-o anumită regiune, fapt ce a fost confirmat atât de evoluția audienței cât și de fidelitatea ascultătorilor, acestea prezentând o migrație mult mai mică a ascultătorilor între comercial și public. Pe de altă parte, posturile naționale puteau să-și definească mult mai bine politica editorială.

Din punct de vedere temporal, statutul Radioului Public a suferit modificări importante. Înainte de 1989, concurența exista doar de pe piața externă (Europa Liberă, Vocea Americii, BBC, RFI etc) iar din punct de vedere editorial era focalizată pe un domeniu relativ restrâns. După 1989, apariția radiourilor comerciale, a transformat piața radio într-un mod fundamental. Concurența a crescut și continuă să crească și în prezent. Radioul Public are concurență pe majoritatea, aproape absolută, a formatelor de emisiuni. Evoluțiile tehnice, diversificarea modalităților de recepționare a posturilor de radio, au condus și conduc, de asemenea, la creșterea concurenței. Sunt posturi de radio comerciale naționale și regionale, sunt posturi de radio cu un grad de specializare foarte ridicat, sunt posturi de radio exclusiv online, există posturi de radio personale (al căror cost poate să fie și sub 10 Euro pe lună) care se întrepătrund cu sistemul rețelelor de socializare. Radioul tinde să devină pentru tot mai multe persoane un mediu de comunicare individualizat. Dar putem să vedem și beneficiile unei asemenea tendințe pentru cazul de față: Radioul Public a cărui filosofie se bazează pe un anumit set de valori ce deservește comunitatea, interesul public, comunicarea cu mase largi de oameni, găsește un culoar liber. Ultimile evoluții de pe piața radiourilor din România arată că și unele dintre radiourile comerciale se reîntorc, prin intermediul site-urilor și a rețelelor de socializare, spre comunicarea de masă.

În ultimii ani se manifestă pe piața radio anumite tendințe clar conturate:

► ***Tendința de scădere a veniturilor obținute din publicitate pentru mass media (inclusiv posturi de radio comerciale)***

• pe piața radio sunt mai puțini bani, ceea ce a determinat posturile comerciale mari să prezinte o tendință de marketing agresiv pentru a nu pierde din cota de venituri. În acest sens, cele mai active posturi de radio sunt tocmai cele care se află în topul audiențelor, în încercarea de a se menține în top prin parteneriate și activități intense de marketing.

Iată câteva exemple:

- **Kiss Fm:** “Kiss Cash”, “Summer Kiss”, “Winter Kiss”, ”Kiss 4love”, Guns N’ Roses, Aerosmith, AC/DC, Sonisphere, Peninsula, Tuborg Green Fest, Faithless

- **Magic Fm:** “Santa’s Radio”, “Magic Summer“, Eric Clapton, Bob Dylan, Pink Martini, Cesaria Evora, Chris Rea, Gary Moore

- **Radio ZU:** “My Name is ZU”, “Marea lipeală”, “R U ready to be 2010 ZUper hero? Win 10.000 euro with ZU!”

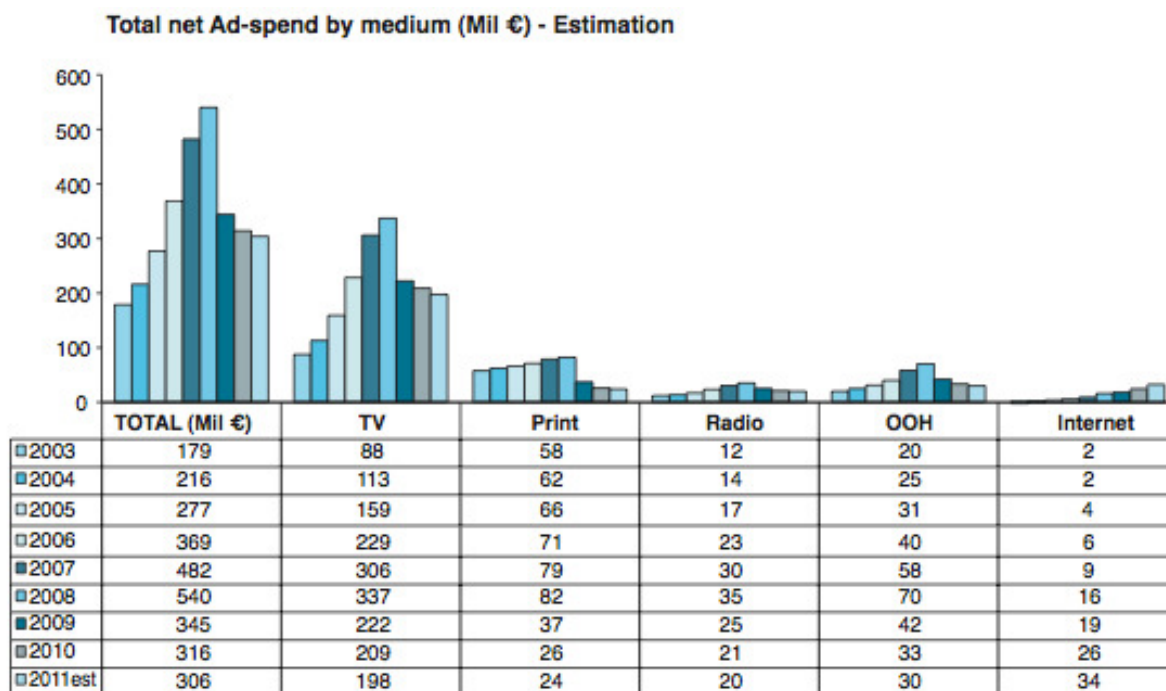
- **Radio 21:** “Born Winner”, “Daily Fuel Tank“, “Street dance High School Cup”, “Positive Love Hits by Radio 21”

- **Vibe FM:** “Liberty Parade”, “Amsterdam Dance Event“, ”Happy Vibentine Day”, “Party 100.000 Fans on Face- book” in March 2011;

- **Pro FM:** “Legalize Joy”, “18th Anniversary“, Dance FM Partnership with the Mission”.

• pentru menținerea cotei obținute din publicitate, trusturile de radio comerciale, au deschis noi posturi prin extinderea acoperirii și prin diversitatea editorială, de noi ascultători.

a) evoluția veniturilor nete din publicitate pe fiecare medium



venituri estimate de agenția Initiative Media – 2011 media fact book

b) extinderea și consolidarea rețelelor posturilor comerciale

În anul 2010 și la începutul lui 2011, au avut loc câteva schimbări pe piața radio:

- din septembrie 2010, Pro Fm și-a extins acoperirea națională prin rețeaua Info Pro. Această creștere poate fi observată din perspectiva numărului de emițătoare (de la 28 la 66), a acoperirii la nivelul populației (de la 31,54% la 74,8%), ca și a acoperirii naționale (de la 58,9% la 96,7%). Info Pro nu mai este un post de radio, ci a devenit un brand dedicat exclusiv segmentului „news radio”.

- Rock Fm a fost lansat în octombrie 2010, acoperind formatul „classic rock”, postul emițând pe vechea frecvență a One FM. De atunci One Fm poate fi ascultat exclusiv online, la adresa www.onefm.ro.

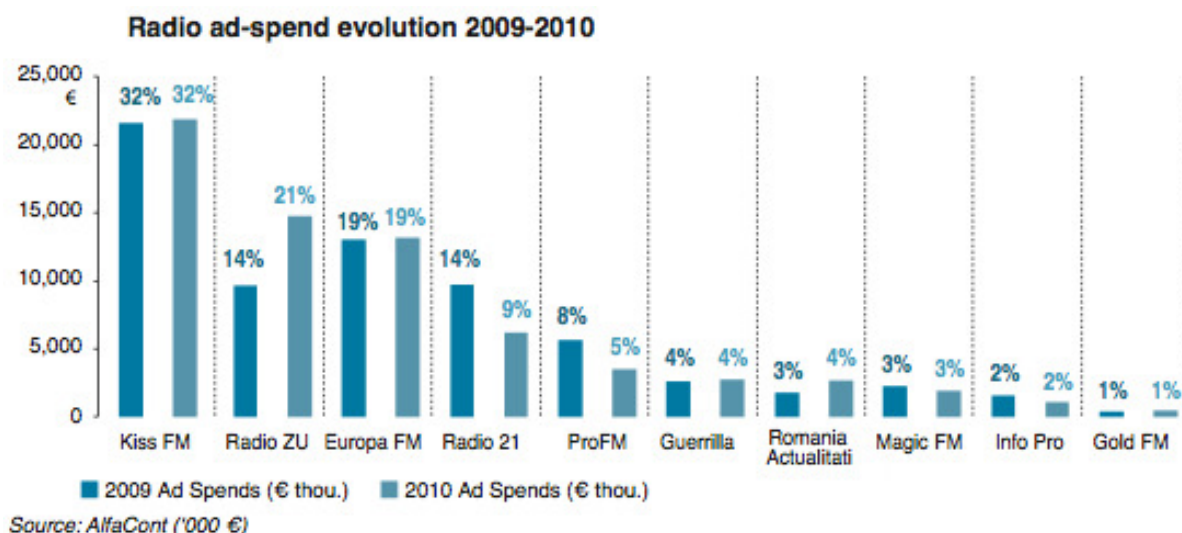
- Începând cu data de 1 noiembrie, Radio 21 s-a transformat într-un nou post de radio – sub marca „Simply Positive Radio”. A devenit un radio cu suflu proaspăt, o stație cu o nouă identitate, o nouă atitudine, o nouă echipă, o muzică nouă, noi jingle-uri.

- La 1 februarie 2011, a fost lansat în București un nou post, Music FM. Acesta emite pe vechea frecvență a Radio Campus, pe 103,8 FM, și se autodefinește ca fiind un post de radio tip „Adult Contemporary”, cu ținta de piață pe segmentul 30 - 50 ani.

- Începând cu 21 februarie 2011, Radio PRO a acționat la „rebranding-ul” postului Pro Fm Dance, care s-a transformat în Dance Fm Radio, cu acoperire a zonei Capitalei, emisie pe frecvența de 98,5 FM, stilul ales fiind „electronic dance music for clubbers”, iar target-ul fiind segmentul 15 - 25 ani. Acest post poate fi ascultat și online la adresa www.dancefm.ro.

- ArboRadio a dezvoltat la rândul său o rețea de radio: 42 de stații locale independente acoperind 23 de țări (de la 38 de stații și 21 de țări). Acesta se bazează pe parteneriate importante – cu Minisat Network (18 stații) și Impact (9 stații).

c) venituri atrase de pe piața de publicitate



Iată și câteva concluzii și previziuni:

- interdependența între site-urile web și platformele „social network” devine din ce în ce mai importantă (spre exemplificare pagina de facebook a Vibe Fm a atins 120.000 de fani, iar pagina Radio ZU de pe aceeași platforma de socializare a strans nu mai puțin de 250.000 de fani).
- toate posturile vor continua să-și dezvolte prezența web prin a oferi pachete integrate radio&on-line interesante și eficiente. Suportul on-line va aduce din ce în ce mai multă valoare adăugată pe segmentul de radio, maximizând interactivitatea și conectivitatea.
- preferințele ascultătorilor pe platformele internet vor spori în acest an, dar și în anii ce vin
- posturile de radio vor continua să facă eforturi de extindere a acoperirii locale și se vor concentra pe creșterea calității programelor pentru a atrage noi ascultători și pentru a pastra publicul câștigat.
- spațiul „Prime Time” va rămâne principalul segment de luptă pentru audiență
- cele mai de succes campanii de marketing din 2010 vor continua și în 2011-2012
- se întrevide o luptă din ce în ce mai dură pe segmentul de publicitate, prin crearea de pachete cu cost eficient în scopul stimulării cheltuielilor pe această piață
- piața radio rămâne un segment media relativ ieftin, folosit în mod complementar ca și canal media secundar de mulți jucători din piață.

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

- în anul 2000 CNA a acordat aproape 300 de licențe radio
- în anul 2005 numărul de licențe de radio ajungea la circa 550
- în anul 2010 înregistram circa 600 de licențe radio acordate de CNA

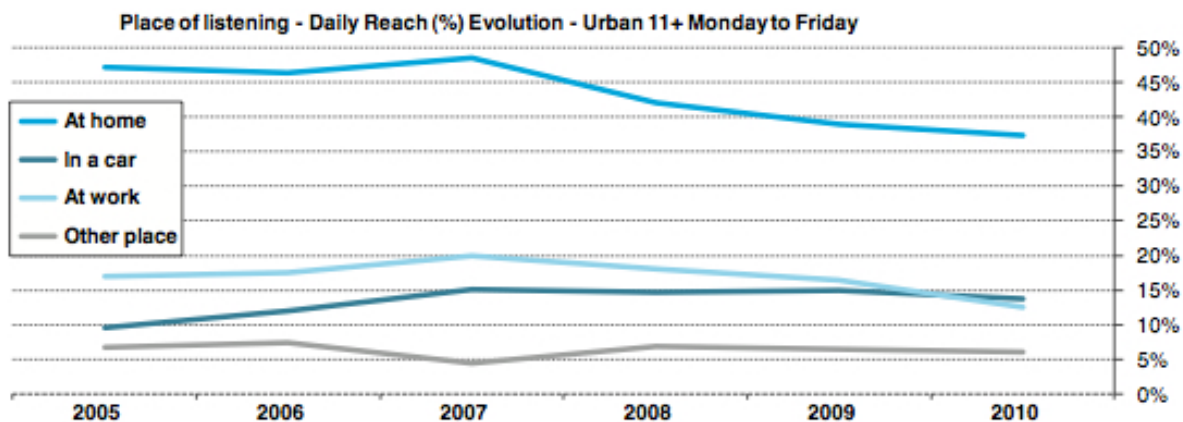
► **Piața TV exercită o presiune constantă asupra pieței radio în sensul creșterii timpului de vizionare în detrimentul timpului de ascultare. Televiziunea, prin producții editoriale și prin accesibilitatea recepției din ce în ce mai ridicate, tinde să înlocuiască radioul. Se poate constata în ultimii ani o scădere a numărului persoanelor care urmăresc radioul sau a timpului de ascultare.**

- Orice persoană are un anumit buget de timp din care acordă o parte fixă pentru mass media... televiziunea a devenit pentru multe gospodării din mediul urban post de radio. Televizorul este perceput adesea ca zgomot de fond, există mai multe televizoare în gospodărie, dpdv editorial televiziunile își construiesc grila pe extra prime time la concurență cu radioul... matinal, știri din oră în oră, reporteri în direct)
- Dotarea cu aparate TV a gospodăriilor a crescut. Avem adesea gospodării cu 2-3 aparate de televiziune. Peste 50% din gospodăriile din mediul urban au peste 2 televizoare, procentul celor cu 4 televizoare ajungând la 8%
- Extinderea ofertei editoriale a televiziunilor a sporit considerabil prin creșterea penetrației rețelelor de cablu la nivel național. Sunt disponibile zeci de canale românești, naționale și regionale, canale străine, posturi cu format exclusiv muzical etc. (cifrele de mai jos sunt suspecte de a fi subdeclerate, deoarece societățile de cablu au un posibil interes de plată a unui impozit mai mic prin subdeclarată numărului clienților)

Reception Type	Year 2007	Year 2008	Year 2009	Year 2010
Analogue cable	69.7	66.6	67.4	66.75
Direct To Home (DTH)	15	22.15	23.45	26.2
Terrestrial	13.5	8.95	7.45	5.8
Digital cable with receiver	4.3	3.9	3.85	4.1

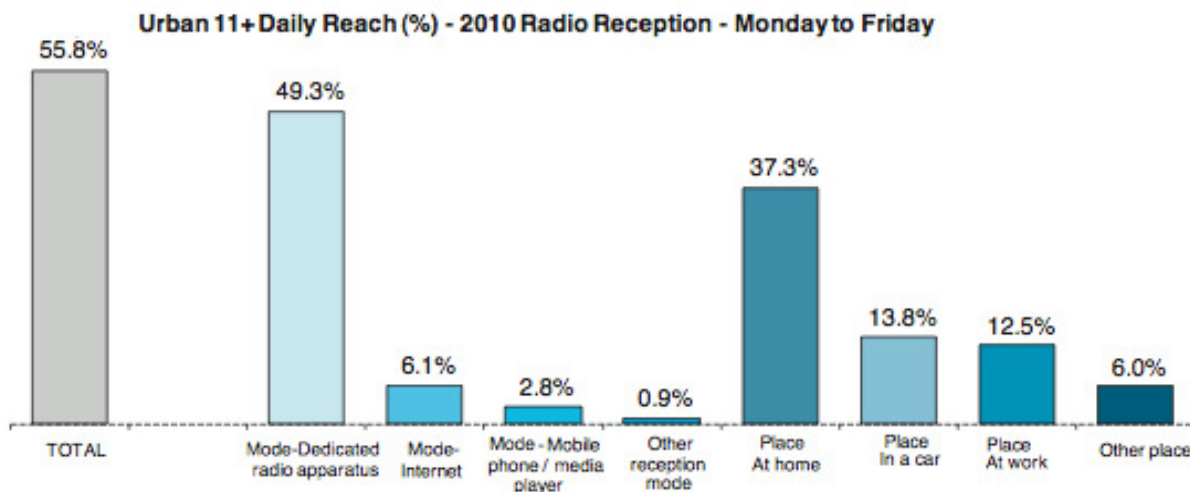
Source: GfK Romania

- Se observă o modificare a pattern-urilor de consum radio. Radioul este ascultat din ce în ce mai puțin acasă, deoarece se află în concurență cu televiziunea, internetul, sistemele home-cinema șamd. De exemplu, în mașină, concurența pentru radio este minimă, ceea ce se observă și din cifrele constante de consum. Apare astfel o adaptare a politicilor editoriale a posturilor de radio la aceste schimbări; emisiunile pentru șoferi, informații trafic etc.
- oamenii ascultă radioul din ce în ce mai puțin acasă sau la serviciu



Source: SAR / ARA, 2005 to 2010, target 11+

- dezvoltările tehnologice conduc la apariția unor noi modalități de recepție, dar și la creșterea numărului posturilor recepționate. Orice soft de ascultare a radiourilor ce emit pe internet sau radiourile dedicate recepției online au predefinite cel puțin 10.000 de posturi.



În aceste condiții de mediu concurențial ridicat, SRR a înregistrat o tendință de scădere a numărului de ascultători, tendință ce poate fi considerată normală în contextul în care nu a apelat nici la strategiile de marketing agresiv și nici la extinderea numărului de posturi (aici sunt și limitări legale pentru că CNA are reguli clare pentru numărul de licențe și frecvențe acordate Radioului Public). Publicul tânăr a fost atras de o supraofertă adaptată gusturilor și cerințelor sale, în condițiile în care radiourile comerciale au cerințe restrânse dpdv normativ și misiuni ce se circumscriu mai degrabă domeniului economic.

La ora actuală s-a ajuns ca publicul SRR din mediul urban (unde concurența este acerbă) să fie următorul (așa cum a fost prezentat în Raportul CA din 2010):

Profilul socio-demografic al publicului urban al RRA este relativ constant în ultimii ani:

- **Audiența este masculinizată (din ce în ce mai mult), predominant cu vârste peste 50 ani, în general persoane cu educație scăzută, inactive, din categorii sociale inferioare, mai ales din urbanul mijlociu și foarte mare, din Moldova, Muntenia, Dobrogea și București.**
- **Tendința pozitivă din ultimul an ar fi o oarecare creștere a ponderii persoanelor din Transilvania și Banat.**

Profilul socio-demografic al publicului urban al RRR este și el relativ constant:

- **Predominant persoane în vârstă (însă cu o vârstă medie ceva mai redusă comparativ cu RRA), inactive, cu educație scăzută și din categorii sociale inferioare, mai ales din zonele urbane extreme (orașe mici și foarte mari) din Moldova, Transilvania și Banat.**
- **Ușoare modificări ce pot fi semnalate:**
 - publicul tradițional feminizat al RRR a devenit majoritar masculin;
 - vârsta medie a ascultătorilor a crescut puțin în ultimul an;
 - s-a majorat ponderea ascultătorilor cu educație scăzută și s-a redus în mod concomitent ponderea celor cu studii medii;

Profilul socio-demografic al publicului urban al Antenei Satelor este constant:

- **Audiență majoritar masculină în ultimul an, predominant cu vârste peste 50 ani (și cu o vârstă medie în ușoară creștere), persoane covârșitor inactive, cu educație scăzută și din categorii sociale inferioare, mai ales din zonele urbane extreme (orașe mici și foarte mari), din Muntenia, Dobrogea și București.**

După cum se poate constata din caracteristicile socio-demografice ale audienței, cele trei posturi naționale au un public relativ similar în mediul urban. Dincolo de dilema care, pe de-o parte sugerează un eventual fenomen de canibalizare între posturile publice iar pe de cealaltă parte, prezintă publicul care a rămas în audiența posturilor naționale ca fiind rezultatul "eroziunii" produse de concurența agresivă a posturilor comerciale în ultimii 20 de ani, se pot avea în vedere următoarele strategii:

- creșterea notorietății și credibilității SRR
- stabilizarea publicului existent, care, în condițiile de concurență crescută, devine atractiv pentru radiourile comerciale. Există posturi de radio care au început să emită cu un format adaptat zonei rurale sau urbanului mic.
- lansarea de posturi noi de radio care să intre în concurență directă cu radiourile comerciale
 - ✓ complementaritatea posturilor SRR
 - ✓ creșterea conținutului multimedia
 - ✓ intrarea pe platformele de pe internet cu produse online sau download-abile

A. 3. Rolul și locul Studiourilor Teritoriale în cadrul SRR în considerarea Priorităților și Obiectivelor Strategice (POS) ale SRR pentru perioada 2010 – 2014

Societatea Română de radiodifuziune și-a propus, prin Hotărârea CA nr. 5 din 20.08.2010, o serie de priorități și obiectivele strategice (POS) pentru perioada 2010 – 2014, având în vedere, pe de-o parte necesitatea definitivării unui proces de transformare și trecere treptată de la emisia clasică, exclusiv pe unde radio, la adaptarea la aspecte moderne ale transmiterii mesajului, prin tehnologii new-media și inovație tehnologică., iar pe de altă parte, ținând cont că, totuși, etapele necesare s-au parcurs mult prea lent, fie din cauza unor condiții proprii de lucru, fie, poate, a ținutelor poziționate pe informație, cultură, sau educație.

În cele ce urmează ne propunem să definim rolul și locul Studiourilor Teritoriale în susținerea POS generale ale SRR, pe componente-cheie.

În domeniul **editorial**, activitatea Studiourilor Teritoriale ale societății se circumscrie obiectivelor generale de creștere a competitivității Radio România, în peisajul media intern și internațional și diferențiere a lui prin calitatea produselor oferite, din punct de vedere al credibilității, influenței, autenticității, obiectivității și audienței.

În 2011, în urma analizei POS, la nivelul Comitetului Director, au fost evidențiate câteva direcții strategice de dezvoltare:

- managementul conținutului editorial al tuturor posturilor Radio România;

- managementul formatelor muzicale ale tuturor posturilor Radio România (definirea formatelor, testarea pieselor muzicale și stabilirea playlist-urilor, programarea automată a pieselor muzicale în desfășurarea programelor, sound unitar, corelarea formatelor cu dinamica publicului țintă și cu obiceiurile de ascultare);
- poziționarea/repoziționarea posturilor în funcție de strategia de marketing derivată din obiectivele editoriale;
- dezvoltarea ofertei de produse radio (posturi, grile, programe etc.) și new-media, în funcție de evoluțiile societății și de cerințele pieței, cu accent pe promovarea valorilor autentice, culturale și științifice, a reperelor morale și profesionale din societatea românească, identificarea și crearea de modele educative, respectarea și cultivarea limbii române.

Una dintre marile priorități ale noului Comitet Director pentru 2012, o va constitui analiza și reevaluarea impactului produs de implementarea POS și trasarea domeniilor de acțiune pentru anul ce vine, care, ulterior, să fie transmise compartimentelor din subordine, pentru a fi defalcate corespunzător țintele proprii. Analiza va releva dinamica evoluțiilor din SRR și, în consecință, menținerea sau descoperirea altor direcții de acțiune pentru atingerea obiectivelor strategice.

Astfel, în ce privește Studiourile Teritoriale, se poate estima păstrarea ca țintă principală, a consolidării cifrelor de audiență și menținerii poziției pe piață. În acest sens RRR, utilizând și rezultatele cercetărilor de audiență, va trebui să identifice cele mai bune soluții, legate și de expectanța ascultătorilor, pentru a-și crește și diversifica publicul țintă. Câteva propuneri în acest sens:

- ajustarea permanentă a programelor (grilelor) în funcție de următorii parametri: audiență, calitate, creativitate, interactivitate cu publicul, conform analizelor strategice, interne, cantitative și calitative
- îmbunătățirea programelor de știri în conformitate cu rezultatele cercetărilor calitative: voci, stil de prezentare
- finalizarea proceselor de clarificare a formatelor muzicale
- respectarea prevederilor legislației pentru drepturile de autor și a modului de raportare către organismele de gestiune colectivă
- poziționarea/ repoziționarea posturilor în funcție de strategia de marketing derivată din obiectivele editoriale. Spre exemplu aceasta s-ar putea materializa prin consolidarea ofertei de produse FM (grile și formate muzicale distincte de liniile AM), continuarea procesului în vederea separării complete a plajelor de audiție
- poziționarea editorială mai clară pe piață a produselor naționale (RRA) față de produsele regionale ale Radio România (mai ales sub aspectul conținutului informativ), accentuându-se complementaritatea între RRR și RRA și evitând fenomenul de canibalizare. Acest deziderat se poate realiza, spre exemplu, prin monitorizarea permanentă a structurii socio-demografice a ascultătorilor pe plajele AM și FM, precum și a preferințelor și obiceiurilor de consum media a acestora, atât la nivel urban cât și în mediul rural; identificarea/definirea cu exactitate a segmentelor de public comercial - target al plajei FM; evaluarea și conceperea de strategii pentru fidelizarea publicurilor și minimizarea riscurilor de pierdere a ascultătorilor din segmentele necomerciale pe plaja FM; procesul de restructurare AM; identificarea poziției de pe piață, a evoluției pe plan regional, a evoluției pe plan local; identificare așteptărilor, preferințelor, domeniilor de interes ale segmentelor-țintă, în directă legătură cu grilele de programe
- dezvoltarea ofertei de produse radio (posturi, grile, programe etc.) și identificarea de noi parteneriate în piață
- continuarea dezvoltării produselor new-media, concomitent cu creșterea sinergiei între produsele on air și online
- introducerea sistemului de control al calității programelor (air check) la toate posturile .

Din punct de vedere **cultural**, Radioul Public și-a asumat, încă de la înființare, misiunea de promovare a culturii naționale și internaționale, a valorilor autohtone, de educare și de exploatare a tuturor oportunităților prin care să pună, la dispoziția publicului și produse complementare. Astfel, fie că este vorba despre produsele Arhivei de Aur sau ale Agenției de Presă Rador, patrimoniul existent sau viitor, fie că este vorba despre Formațiile Muzicale sau târgurile de carte, Radio România s-a angajat să ofere publicului produse proprii de înaltă calitate, care să-i asigure o poziție specială pe piață.

În acest domeniu, potrivit POS, obiectivul fundamental îl reprezintă promovarea cu precădere a valorilor și creațiilor autentice - naționale și europene -, a diversității culturale, prin producerea, exploatarea și fructificarea bunurilor și valorilor culturale complexe respectiv furnizarea de servicii cultural-artistice, în scopul diversificării audienței.

Studiourile Teritoriale reprezintă o componentă importantă a Radioului Public, căruia îi aduc o zestre semnificativă de audiență. Ele împărtășesc aceleași standarde de calitate și obiective legate de promovarea a valorilor și creațiilor autentice, naționale și europene și a diversității culturale.

Pentru a transpune în viață obiectivele strategice ce le revin și, în contextul mediului concurențial și misiunii generale a SRR, Studiourile Teritoriale pot avea în vedere următoarele direcții de acțiune:

- stabilirea unor criterii și proceduri clare care să diminueze riscurile apariției sau menținerii unor produse fără impact la public;
- stabilirea unei strategii de exploatare și fructificare, sub formule multiple, a produselor/serviciilor și a patrimoniului;
- analiza ofertei în vederea adaptării modalității de expresie la spiritul contemporan;
- stabilirea unor criterii și proceduri clare pentru respectarea standard de calitate premium pentru produsele și serviciile cultural-artistice, atât de rare și de necesare pe piața românească media;
- stabilirea unor trasee/linii generale de acțiune, prin care să se faciliteze identificarea produselor societății(amprentare) de către beneficiari;
- efectuarea analizelor de oportunitate pentru ca produsele/serviciile cultural-artistice să devină și suport publicitar pentru societate;
- elaborarea unor criterii evaluabile (de valabilitate, valoare, adresabilitate, performanță, inovație etc.) a producerii bunurilor artistice;
- analiza disfuncțiilor dintre structurile implicate în producerea, exploatarea și fructificarea bunurilor și valorilor culturale sau furnizarea de servicii cultural – artistice.

B. Propunerea unor modele de comunicare privind punerea în execuție și urmărirea îndeplinirii Hotărârilor/Deciziilor CA pornind de la analiza organigramei SRR

Despre comunicare...

Comunicarea formală și informală

Într-o organizație există mai multe fluxuri de comunicare: comunicarea formală, informală, verticală (de sus în jos și de jos în sus), comunicarea pe orizontală. Aceste fluxuri există toate în situația ideală de comunicare dintr-o organizație.

Comunicarea formală

Mesajele care circulă pe canalele reglementate, prestabilite ale unei organizații constituie comunicarea formală. Conținutul comunicării este legat de activitatea organizației, de muncă și de

tot ceea ce este legat de aceasta. Comunicarea formală poate consta din mesaje verbale, nonverbale, scrise, sub formă de scrisori, mesaje telefonice, mesaje radio, imprimare, note interne.

Rețeaua de comunicare formală este formată din canale formale, create prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități conform structurii ierarhice a organizației. Rețeaua ideală este cea care conține canalele de comunicare de jos în sus, de sus în jos, pe orizontală. Deseori direcția de comunicare pe orizontală lipsește sau este inefficientă și în acest fel scade exactitatea informațiilor. Situația apare datorită lipsei de circulație permanentă a informației dintre departamente, deși aceasta este vitală pentru organizație în condițiile de concurență existente, sau lipsei posturilor de specialiști în comunicare din organigramă.

Comunicarea **de sus în jos**, de la vârf spre bază, este efectuată de manager către subordonați. Se transmit dispoziții și directive, se delimitează responsabilitățile angajaților. La o organizație eficientă, acest tip de comunicare are ca scop și motivarea angajaților, informarea lor în mod continuu despre politica, scopurile și strategia organizației. Periodicitatea este importantă pentru că asigură permanența comunicării.

Dacă organizația este în schimbare, comunicarea de sus în jos trebuie utilizată pentru a modifica opinii, atitudini, pentru a risipi rezervele și teama față de dezinformare și pentru a-i sprijini pe angajați să se conformeze acestor schimbări. Acest tip de comunicare necesită și un feedback. De aceea ea este completată cu comunicarea **de jos în sus**, de la angajați spre manager. Aceștia, pe măsură ce au înțeles comunicarea de sus în jos, își pot comunica răspunsurile. Managerul trebuie să acorde atenție informației pe care o primește, datorită tendinței angajaților de a spune “numai de bine” șefului: poate apărea și dezinformarea intenționată. Pentru a contracara aceste tendințe, managerul trebuie să promoveze un flux de comunicare constant, ce favorizează stabilirea unei culturi organizaționale flexibile.

Comunicarea **pe orizontală** este o altă direcție a comunicării formale, desfășurându-se între managerii pe poziții similare în organizație, între persoane din diferite departamente. Acest tip de comunicare vizează coordonarea activității dintre departamente.

Comunicarea informală

Comunicarea formală nu îndeplinește toate cerințele de comunicare din organizație. Golul creat între cerințele sistemului formal și cele ale întregului sistem al organizației este completat de sistemul de comunicare informal. Acesta este alcătuit dintr-un număr mare de mesaje, crâmpie informaționale, păreri și expresii ale sentimentelor angajaților; ea se desfășoară pe canale dictate de necesitățile zilnice, care nu corespund cu cele ale comunicării formale.

Comunicarea informală operează pe canale create spontan, care există în mod necontrolat, se modifică și există la toate nivelurile. Ele funcționează pe lângă cele oficiale, chiar merg în paralel, mai ales când informația oficială este săracă sau canalul formal nu este eficient. Informațiile care circulă pe canalele informale prezintă pericolul de transformare în zvon sau bârfă, un lucru care nu este de dorit. Deoarece aceste canale nu pot fi interzise sau desființate, este necesară o funcționare eficientă ca canalelor oficiale și fluxul de informație oficială în permanență pentru a contracara efectul informațiilor inexacte pe canalele informale. Canalele neoficiale de comunicare au un rol foarte activ, mai ales în reproiectarea organizației, iar managerul trebuie să le cunoască pentru a putea contracara zvonurile care dăunează activității și imaginii organizației.

Ambele tipuri de comunicare coexistă într-o organizație și trebuie cunoscute și gestionate de management. Lipsa de deschidere, corectitudine și promptitudine în cadrul comunicării interne poate duce la neîncrederea angajaților față de management, la demotivarea acestora și la transformarea temerilor în zvonuri toxice, ușor de amplificat însă mult mai greu de combătut. Nu o dată, astfel de reacții la o preocupare insuficientă a managementului SRR pentru o comunicare internă ”sănătoasă” au tulburat apele în instituție alterând atât cultura organizațională cât și imaginea corporației.

În Societatea Română de Radiodifuziune principalele percepții ale salariaților privind punctele tari și punctele slabe ale culturii organizaționale și managementului sunt:

► **Puncte tari**

- Responsabilitatea angajaților în îndeplinirea obiectivelor

- Adaptabilitate
- Profesionalism
- Transparență
- Relații bune cu colaboratorii
- Climat de muncă plăcut
- Asigurarea cu resurse umane calificate
- Atingerea obiectivelor organizaționale
- Calitatea bună a serviciilor oferite
- Existența unor modele profesionale
- Personal cu experiență, calificat
- Existența unor valori etice care se respectă
- Impact pozitiv asupra comunității
- Mobilizarea personalului

► **Puncte slabe**

- Personal demotivat și numeros
- Absența unei **comunicări deschise**
- Interrelaționare defectuoasă între angajați
- Lipsa fondurilor necesare pentru îndeplinirea corespunzătoare a obiectivelor
- Structuri ierarhice imobile
- Nu este încurajată responsabilitatea personală
- Nu se pune accent suficient pe perfecționarea personalului
- Alocări disproporționate de sarcini de la salariat la salariat în cadrul aceluiași loc de muncă și neevidențiate de politica salarială
- Subiectivism în aprecierea/evaluarea angajaților
- Slaba sensibilitate față de sugestii, problemele angajaților
- Dificultăți în promovarea angajaților
- Lipsa feed-backului față de performanțele/ greșelile angajaților
- Birocrație excesivă

► **Principalele schimbări ce pot fi avute în vedere :**

- Îmbunătățirea relațiilor și a **comunicării**
- O mai bună punere în evidență a valorii angajaților
- Stabilirea de sarcini clare
- O mai mare deschidere a conducerii față de angajați
- Îmbunătățirea condițiilor de lucru
- Aprecierea obiectivă a performanțelor angajaților
- Promovarea pe criterii de profesionalism și performanță
- Motivarea angajaților
- Creșterea încrederii în capacitățile angajaților
- Creșterea respectului față de angajat
- Concesionarea unor servicii sociale

► **Reacțiile cele mai probabile ale angajaților la schimbările propuse pot fi:**

- Confort psihic
- Sentiment de securitate
- Relaționare mai bună
- Creșterea performanțelor profesionale
- Satisfacție în muncă
- Respect față de valorile instituției
- Creșterea încrederii angajaților în instituție
- Creșterea motivației în muncă
- Creșterea gradului de inovație în muncă
- Creșterea eficienței serviciilor prestate
- Reducerea stressului în muncă

Model de comunicare

• **Comitetul Director – atribuții**

Conform Hotărârii CA nr. 16 din 12.01.2011, prin care s-a adoptat un nou Regulament de organizare și funcționare al Comitetului Director și al Comitetelor Directoare Teritoriale, Comitetul Director al Societății Române de Radiodifuziune, organ colectiv de conducere denumit în continuare Comitetul, și comitetele directoare ale unităților funcționale autonome, denumite în continuare comitete teritoriale, se organizează și funcționează în conformitate cu prevederile Legii nr. 41/1994 privind organizarea și funcționarea Societății Române de Radiodifuziune și Societății Române de Televiziune, republicată, cu modificările și completările ulterioare, cu cele ale legislației interne și ale convențiilor internaționale incidente, precum și cu prevederile prezentului Regulament.

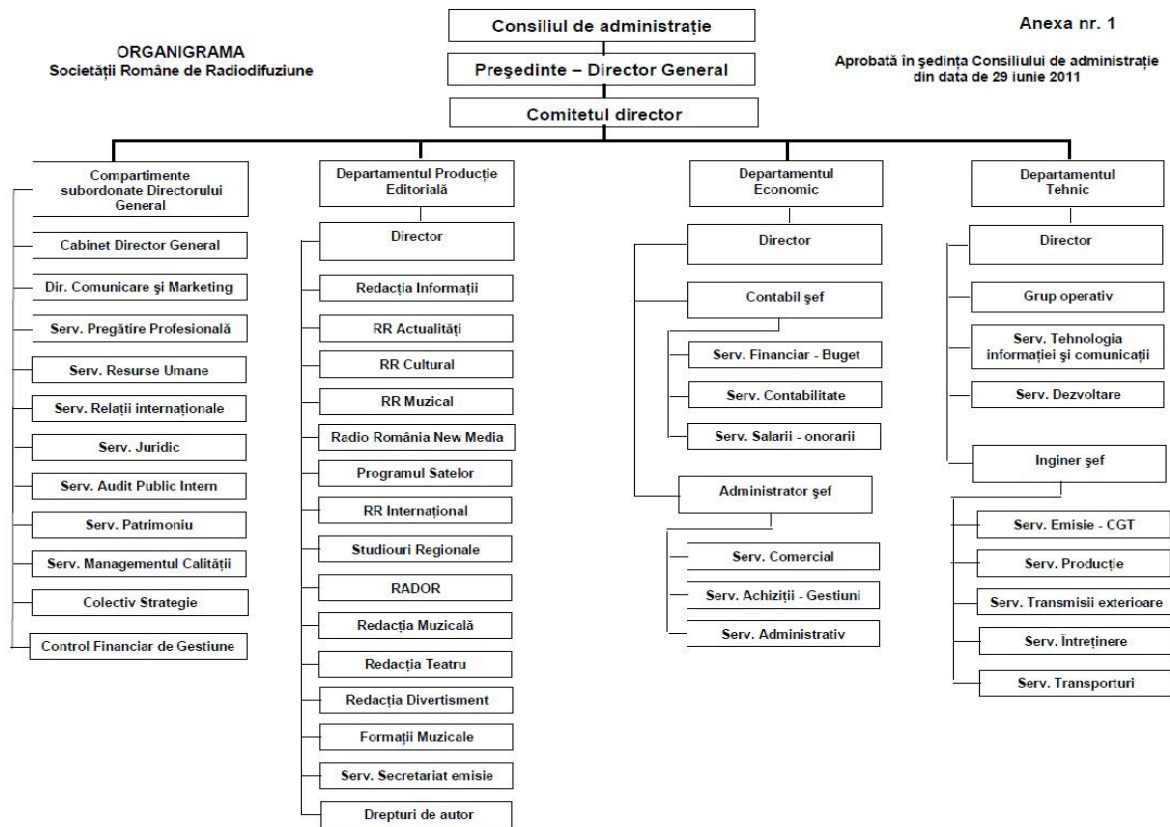
Comitetul este compus din directorul general al Societății Române de Radiodifuziune, denumită în continuare societatea, și din maximum 7 membri.

Comitetul, 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.

- Comitetul exercită, în condițiile legii și ale Regulamentului, următoarele atribuții principale:**
- ✓ **avizează proiectele de hotărâri și decizii, documente care se supun aprobării Consiliului de administrație;**
 - ✓ **asigură punerea în execuție a hotărârilor și deciziilor Consiliului de administrație și informează periodic în legătură cu modul de executare a acestora;**
 - ✓ **avizează normele de muncă, normativele de personal, funcțiile și meseriile necesare, care se aprobă de Consiliul de administrație;**
 - ✓ **elaborează și propune spre aprobare Consiliului de administrație:**
 - ✓ **strategia de program;**
 - ✓ **participarea societății la realizarea unor activități cu alte societăți cu capital român sau străin, închirierea unor spații de emisie pe canalele de radio;**
 - ✓ **normative, regulamente și instrucțiuni de serviciu în domeniile prevăzute de lege;**
 - ✓ **transmite Consiliului de administrație, la solicitarea membrilor acestuia, informații periodice asupra stadiului implementării strategiilor sectoriale;**
 - ✓ **avizează proiectele de norme, normative, regulamente și instrucțiuni, care se supun aprobării directorului general;**
 - ✓ **aprobă proceduri/demersuri în domeniile și în limita competențelor expres delegate;**
 - ✓ **aprobă angajarea și efectuarea de cheltuieli de orice natură și a tranzacțiilor comerciale și financiare, în limita competențelor aprobate de consiliul de administrație;**
 - ✓ **comunică membrilor Consiliului de administrație informațiile necesare/solicitate în activitatea de elaborare a Raportului anual, cu privire la activitatea societății, executarea hotărârilor/deciziilor Consiliului, raportarea rezultatelor la obiective etc.;**
 - ✓ **aprobă personalului de specialitate angajat al societății ocuparea sau exercitarea altor funcții, cu excepția celor didactice, și/sau colaborarea la alte societăți de radiodifuziune sau de televiziune;**
 - ✓ **asigură respectarea dispozițiilor legale privind paza bunurilor;**
 - ✓ **asigură respectarea dispozițiilor legale privind protecția mediului;**
 - ✓ **orice alte atribuții care îi revin potrivit prevederilor legale.**

Organigrama SRR



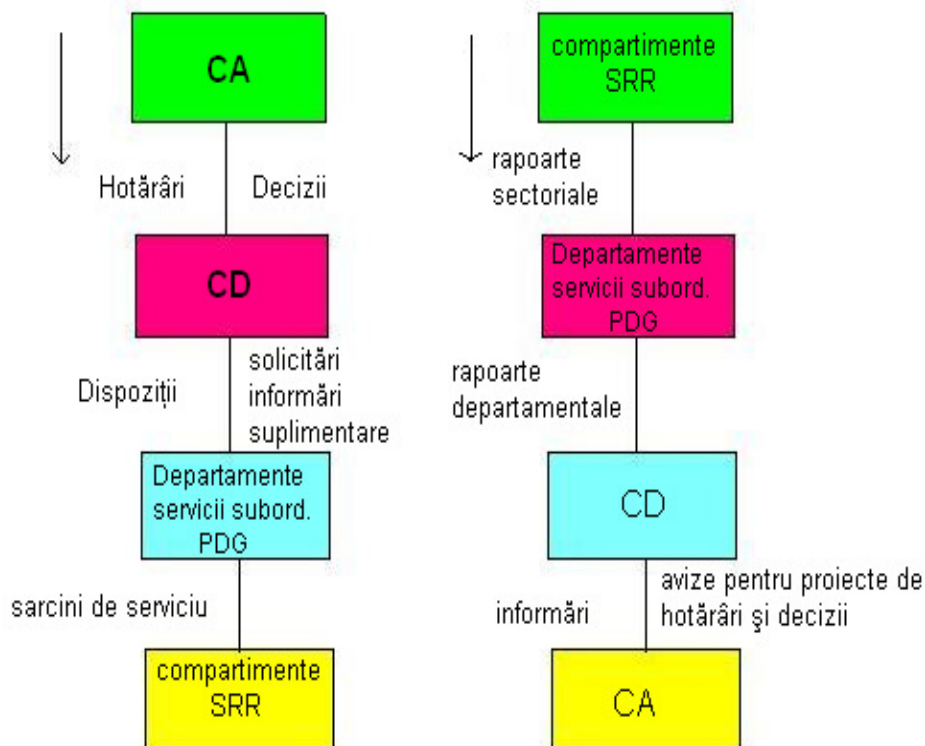
Principalele organisme și funcții manageriale ce decurg din organigrama SRR:

- ❖ Consiliul de Administrație (C.A.)
- ❖ Comitetul Director (C.D.)
- ❖ Președinte-Director General (P.D.G.)
- ❖ Consilieri
- ❖ Directori și/sau echivalenții lor
- ❖ Șefii de Departamente de specialitate și servicii

Periodicitatea comunicării: zilnică, săptămânală, lunară, semestrială și anuală – în funcție de necesitatea fiecărui organism sau funcție managerială.

► Principiile proiectării și funcționării comunicării:

1. **Principiul structurării ierarhice – modelul de comunicare va lua în considerare posturile manageriale semnificative**
2. **Principiul completitudinii – integrarea și supervizarea ansamblului elementelor manageriale esențiale pentru SRR**
3. **Principiul priorităților – se vor include numai obiectivele esențiale pentru domeniul de responsabilitate și pentru SRR în ansamblul său**
4. **Principiul comparării previzionat/realizat - pentru fiecare etapă monitorizată se stabilește nivelul previzionat și se raportează nivelul realizat**



Model de comunicare verticală sus-jos, respectiv jos-sus

C. Complementaritatea produselor editoriale ale studiourilor teritoriale ale SRR cu oferta editorială a posturilor naționale, internaționale și on-line;

C. 1. Analiza unui produs editorial din grila de programe a 3 dintre studiourile teritoriale ale SRR, care răspunde simultan următoarelor criterii: specificul zonei de acoperire, apartenența la un program și la un proiect special;

Rețeaua studiourilor regionale este parte componentă și complementară a Radioului Public național și s-a coagulat, practic, în ultimi ani deși vârsta posturilor de radio regionale sare de 50 de ani. Cele 8 posturi regionale și 3 locale dau Radioului Public nu numai posibilitatea de a se conecta mai adânc la viața comunităților din România, de a coborî la problemele "de pe strada fiecărui ascultător" dar aduce și cca jumătate din audiența care face din SRR lider de piață național.

Proiectele speciale derulate sau chiar inițiate de studiourile regionale au adus, de-a lungul anilor, nu numai notorietate corporației dar au demonstrat românilor, din interiorul granițelor sau din afara lor, că "au un prieten" în Radioul Public, care îi ascultă și încearcă să le facă viața mai ușoară. Tehnic vorbind, proiectul special este un demers complex, transdepartamental, cu un manager de proiect și o echipă cu sarcini bine împărțite, care se derulează pe o perioadă de timp definită iar, adesea, necesită un buget propriu. În general, la posturile teritoriale ale SRR proiectele speciale sunt dedicate comunității și au o componentă editorială și una non-editorială. Cele care nu necesită fonduri suplimentare, modificări ale grilei sau alocări de resurse umane suplimentare nu trebuie aprobate de CD. Toate celelalte, necesită aprobarea CD sau, după caz, când se depășesc

competentele CD, de CA (Ex: proiectul ACCES). Atât în CD cât și în CA, aprobarea proiectelor speciale se face pe baza unei note de fundamentare, descrierea proiectului cuprinzând avizele necesare precum și semnăturile celor implicați. Exemplele alese de mine pentru analiză au fost selectate pentru puternica lor componentă editorială. Fiecare dintre ele reprezintă un exemplu de promovare a valorilor locale și a specificului unei regiuni dar și a modului în care posturile de radio publice teritoriale, se pot implica, cu succes, în demersuri social complexe, (generând întâlniri, mese rotunde, discuții în piața publică etc dar și emisiuni pe programele proprii) în dorința de a așterne punți între oameni și comunități și de a schimba mentalități.

- **”România de nota 10”** a devenit, după mai bine de doi ani de la lansare, o emisiune simbol a rețelei studiourilor regionale, care se difuzează în cadrul unui multiplex național în fiecare week-end și la care participă absolut toate posturile regionale. Ea este rodul sau reflectarea unui proiect special derulat în parteneriat cu Academia Română, intitulat ”România se prezintă: descoperă excelența”. Astfel, în fiecare săptămână, sâmbăta de la 7.30-8.00, pe rând, fiecare studiou regional aduce o poveste de succes din zona sa de acoperire – academicieni, scriitori, artiști, medici celebri, inventatori – personalități care sfințesc locul în care trăiesc și muncesc și pot reprezenta exemple și modele pentru o întreagă Românie care, de ani buni, pare că și-a pierdut încrederea în valorile reale. Vorbind despre proiect, profesorul Ionel Haiduc, Președintele Academiei Române spunea: ”România se prezintă- descoperă excelența” își propune nu doar să facă cunoscute realizările științifice, tehnice și științifice ale Academiei ci să ofere, în primul rând, o imagine a excelenței românești care există, proliferază și se manifestă, fiind filonul nostru identitar. Acum este important să oferim modele ale performanței și ale performerilor care sunt printre noi, pe tot teritoriul țării și asigură dezvoltarea durabilă a României”.

Obiectivul emisiunii fiind acela de a întocmi un ”catalog ” al valorilor, de a aduce în fața românilor adevărata resursă a acestei nații – munca și inteligența – așa se face că, în acești doi ani s-au auzit la microfon: prof. Camil Mureșanu, director Academia Română filiala Cluj – de la Radio Cluj; prof. Andrei Firică, membru al Academiei de Științe Medicale – de la Radio București; prof. Ioan Ștefănescu – Director Institut pentru Tehnologii Criogenice și Izotopice din Rm Vâlcea – de la Radio Craiova; Înalț preasfinția sa Nicolae – Mitropolia Banatului - de la Radio Timișoara; prof. Maria Borzan, Director Muzeu Etnografic Reghin – de la Radio Tg. Mureș; Matei Vișniec, scriitor – de la Radio Reșița; prof. Teodor Dima, academician, Univ. Al.I.Cuza Iași – de la Radio Iași; dr. Vasile Sârbu, Director Centru Chirurgie Experimentală și Biotehnologii Medicale Constanța – de la Radio Constanța și mulți, mulți alții.

- **”Pe undele Europei” (Európa Hullámhosszán, Na talasima Evrope)**. Unicat în peisajul radiofoniei publice nu doar din România, emisiunea Pe undele Europei a pornit în primăvara lui 1997, ca un demers multicultural, un proiect comun al redacțiilor în limba română și maghiară ale Studioului de Radio Timișoara și Studioului din Seghedin al Radiodifuziunii Maghiare, la care s-a adăugat din anul 2002 și Radio Suboțița.

Integrarea europeană, cooperarea transfrontalieră, procesul de stabilizare sud-est europeană au presupus îndatoriri specifice și posturilor teritoriale ale Radiodifuziunii Publice. Ținând seama de aceste condiții și de situarea în zona de frontieră, a fost concepută și realizată emisiunea comună. Ea răspunde nevoii de informare a populației de diferite limbi din zona de frontieră româno-maghiaro-sârbă, informare în limba maternă a fiecărui ascultător privind cooperarea și problematica integrării europene.

Gândit ca un magazin radiofonic realizat în două, apoi trei limbi, emisiunea prezintă actualitatea cooperării transfrontaliere din euroregiunea Dunăre-Criș-Mureș-Tisa, pentru ascultătorii din euroregiune, în limba lor. Radiourile regionale au devansat, ca viziune, constituirea euroregiunii DKMT. Iar Uniunea Europeană era încă departe ...

Tot un element de unicitate îl constituie echipa redacțională comună transfrontalieră din care fac parte Iulia Kaupert, (în prima etapă Petru Cîmpian), Lang János și Predrag Mandic (Seghedin), și Agneta Nica, Lehócz László și Mile Putnic (Timișoara), toți buni vorbitori a cel puțin două limbi din zonă, jurnaliști cu competențe în problematica europeană.

Conținutul emisiunilor în limbile română și maghiară este absolut identic (reportaje, interviuri, comperaje, muzică). Materialele radiofonice se înregistrează în fiecare țară în limba respectivă și sunt traduse și sincronizate în cealaltă limbă.

Publicul țintă al emisiunii este ascultătorul matur, din județele românești, maghiare și sârbe ale Euroregiunii DKMT, cu pregătire medie sau superioară, interesat de problemele cooperării regionale și europene, de procesul integrării europene a României, de actualitatea Euroregiunii Dunăre-Criș-Mureș-Tisa.

Tematica emisiunilor a abordat:

- Funcționarea regionalismului european;
- Evenimentele euroregiunii DKMT;
- Relațiile dintre orașele înfrățite;
- Relațiile dintre organizații profesionale și civile;
- Oportunități economice, stimularea investițiilor în regiune, cooperări între camerele de comerț;
- Sistemele instituționale ale democrației;
- Modele de conviețuire;
- Interferențe culturale, cooperare în domeniile științei și artei.

În 1998, președintele Radiodifuziunii Maghiare a acordat proiectului un premiu de excelență. Emisiunea a fost prezentată și la întâlnirea radiourilor publice regionale europene de la Sárospatak, iar despre însemnătatea sa a relatat și publicația World Broadcast News. Ca recunoaștere a însemnătății sale, emisiunea PE UNDELE EUROPEI a primit distincții din partea Radiodifuziunii Maghiare, a Radio România Internațional și a fost premiată la Festivalul internațional de radiofonie de la Ujgorod (Ucraina).

Pentru accesarea unui proiect comun PHARE, Radio Timișoara și Radiodifuziunea Maghiară au semnat, la Budapesta, un acord de parteneriat.

Dacă la început emisiunea de 55 de minute avea o periodicitate lunară, acum ea se difuzează din două în două săptămâni, sâmbăta.

• **Caravana Radio Constanța – la tine acasă** a debutat în anul 2010, în luna martie, prima emisiune fiind transmisă din localitatea Cumpăna, județul Constanța.

Caravana Radio Constanța – la tine acasă reprezintă un ciclu de emisiuni săptămânale, desfășurate în sala sau în aer liber, realizate în comunitățile rurale din județele Constanța și Tulcea. Caravana are loc în lunile martie, aprilie, mai, septembrie, octombrie și noiembrie, în fiecare zi de miercuri în intervalul orar 11.30 – 18.00.

Aceasta este transmisă în direct pe frecvențele de 909 Am Constanța și 1530 Am Tulcea, precum și on-line pe adresa www.radioconstanta.ro și se dorește a fi o punte de legătură în comunicarea dintre membrii comunității și autoritățile locale (locuitori, primari, reprezentanți ai cultelor religioase, medici, profesori, poliție, oamenii de afaceri, fermierii, organizații neguvernamentale, asociații, etc.).

Caravana Radio Constanța la tine acasă este, în fapt, un proiect editorial complex, având ca finalitate stabilirea, concretizarea și perfecționarea conexiunilor între autoritățile locale și reprezentanții vieții sociale din localitățile vizate, între mediul de afaceri și cel social, între exponenții mediului cultural și cei ai tradițiilor locale, între populația română și cea aparținând altor etnii.

În localitățile în care a ajuns echipa Radio Constanța s-a vorbit despre elementele comune care stau la baza societății, adică sănătatea, siguranța, credința, educația, precum și despre activitățile economice, dar și cele sociale pe care le dezvoltă localnicii. Prezentarea problemelor cu care se confruntau comunitățile și sesizarea lor autorităților au dus adesea, afirmă realizatorii, la soluționarea lor. Un alt obiectiv însă, cel puțin la fel de important, l-a constituit dorința de a prezenta doborârilor toate comunitățile trăitoare pe acele meleaguri, cu tradițiile lor, cu obiceiurile

lor păstrate de veacuri dar care au ajuns să se influenteze unele pe altele, ca într-o mare comunitate unde oamenii interacționează firesc și liber într-un "melting-pot" multicultural de un farmec fabulos.

Emisiunea are un moderator și o echipă tehnică, iar transmisiunea se face prin sistem ISDN sau Internet ceea ce implică costuri minime.

În acești doi ani, Caravana Radio Constanța a fost realizată în 20 de localități din județele Constanța și Tulcea.

Caravana Radio Constanța înseamnă pentru realizatori „a vorbi despre detaliile care fac diferența”. Pentru că fiecare localitate, deși are practic aceeași structură, este total diferită de celelalte. Fiecare ediție a caravanei este altfel, deși echipa a fost aceeași, obiectivele aceleași, problemele de multe ori similare însă oamenii cu particularitățile lor lingvistice, cu obiceiurile lor, cu portul și aromele bucătăriei lor - de fiecare dată altele - au reprezentat diferența .

Proiectul a evidențiat și problemele legate de forța de muncă din zonă și gradul de ocupare profesională, de asistența socială, tradiții și modernitate, influențe ale reprezentanților celorlalte etnii în viața populației majoritare etc.

• **Radio Chișinău.** Poate cel mai important proiect special strategic, derulat în ultimii ani de SRR, este înființarea studioului teritorial din Republica Moldova, intitulat Radio Chișinău, destinat românilor care trăiesc în stânga Prutului și care, după cum transparent se exprima Președintele Director general Andras Demeter, "revine după 71 de ani să continue tradiția Radioului Basarabia", practic, primul post regional al Societății Române de Radiodifuziune. Inaugurarea acestui post care acoperă cca 75-80% din teritoriul Republicii Moldova și mizând pe un public de peste 2.000.000 de ascultători reprezintă, fără doar și poate, cea mai mare realizare de până acum a actualului Consiliu de Administrație care a fructificat în acest fel, inteligent și eficient, demersurile celor de dinainte.

Radio Chișinău este un proiect complex, de lungă durată, menit să reprezinte o voce distinctă, profesionistă, pe piața media din Republica Moldova exportând acolo valorile SRR: echilibru, echidistanță, corectitudine și promptitudine. Pe de altă parte, va fi sursă vie de limbă română dar și de istorie și cultură națională precum și un element de coagulare a sentimentului național. Realitățile de fiecare zi vor fi (sunt) tratate de o echipă mixtă de jurnaliști, de la București și Chișinău, asigurându-se permanent un echilibru al perspectivei. Se difuzează programe proprii dar se retransmit și programe ale Radio România Actualități, urmărindu-se "rețeta" generalistă a RRA, inexistentă pe piața media moldovenească.

Că Radio Chișinău este destinat să devină un (alt fel) de post regional al SRR, o spune franc tot PDG, Andras Demeter: "Radio Chișinău va trebui să devină un radio de proximitate unde informația despre România și UE va fi mult mai prezentă". E limpede însă că informația va circula mai bine nu numai într-un sens ci în ambele, pentru că, e de așteptat ca Radio Chișinău să livreze posturilor naționale și regionale ale SRR, mult mai multe știri și comentarii relevante despre "ce fac ai noștri", față de cât puteau produce unul sau doi corespondenți ai RRA.

Trebuie spus însă că, oricât de important și salutar ar fi acest demers al SRR de a-și crea "un pui" la Chișinău, el va rămâne izolat și lipsit de strălucirea ce i-ar putea-o conferi proiecte similare pentru românii din Serbia, Ucraina, Bulgaria și Ungaria. Ulterior, acestea pot fi urmate de altele, după rețete similare, destinate marilor comunități de români din Italia, Spania etc. În calitate de posibil membru în Comitetul Director al SRR așa face din consolidarea Radio Chișinău precum și din inițierea altor proiecte speciale privind înființarea unor posturi pentru comunitățile de români, un obiectiv personal, pentru care mi-aș pune la dispoziție întreaga capacitate și experiență.

C. 2. Incidența programelor și proiectelor speciale asupra complementarității corporatiste a ofertei Studiourilor Teritoriale de Radio cu oferta editorială a posturilor naționale, internaționale și on-line

Pentru a vorbi despre relația dintre programele / proiectele speciale și complementaritatea ofertei studiourilor regionale cu cea a posturilor naționale, internaționale și on-line, trebuie ca, mai întâi să acceptăm premiza că însăși rațiunea înființării posturilor regionale a fost aceea de a diversifica mesajul general(ist) al posturilor naționale pentru a-l apropia și a-l decodifica potrivit intereselor și necesităților comunităților locale. Tendința nici măcar nu era nouă. BBC, de pildă, când a început să emită, în 1927, deținea deja 9 stații de emisie separate, care se adresau populației la nivel regional sau local. "La mijlocul secolului trecut, devenise deja o evidență faptul că revistele de mare succes, programele de radio și cele de televiziune se bazau tot mai mult pe evenimente petrecute în ceea ce se poate numi imediata vecinătate", observa Pierre Sorlin în studiul său intitulat Mass-media, apărut în 2002 la Ed. Institutului European.

Pe de altă parte fenomenul era perfect justificat: în plină explozie informațională, într-un proces de globalizare accelerat, sentimentele legate de comunitate deveneau mai puternice iar nevoia de a înțelege și traduce trendurile și procesele generale pe înțelesul și specificul fiecărei comunități, era tot mai evidentă. Acum deviza "gândește global și acționează local" este larg împământenită. Oamenii au ajuns să fie interesați în primul rând de informațiile și evenimentele legate de comunitatea în care trăiesc și de abia apoi de cele naționale și internaționale care și ele sunt interesante în primul rând dacă le afectează direct viața sau dacă îi ajută să înțeleagă mai bine ce li se întâmplă. Un buletin meteo difuzat de RRA poate fi interesant pentru un cetățean din Odorhei atunci când anunță, de pildă, că va continua să ningă dar nu este nici pe departe suficient pentru că nu va spune probabil mai nimic despre starea drumurilor sau despre grosimea stratului de zăpadă, așa cum va afla cu siguranță de la Radio Tg. Mureș. O dezbatere cu ministrul agriculturii la Radio Iași este puțin probabil să vizeze chestiuni generale de politică agricolă (care se pot asculta la RRA sau Antena Satelor); în schimb ea va capta cu siguranță atenția ascultătorilor dacă se va referi la problemele specifice ale agriculturii din regiune sau la felul în care restructurările din agențiile de profil vor influența viața oamenilor din zonă. Așa funcționează, la modul general, complementaritatea rețelei studiourilor regionale cu celelalte posturi ale SRR, întărind ideea de corporație și evitând, pe cât posibil, fenomenul de "canibalizare" a audienței.

În opinia mea, acesta este unul dintre "punctele tari" ale Societății Române de Radiodifuziune, perfect sesizat de Consiliul de Administrație care, în documentul intitulat "Priorități și obiective strategice 2010-2014", se ocupă de managementul conținutului editorial al tuturor posturilor SRR în dorința de a conferi mai multă coerență și eficacitate tuturor "gurilor de tun" cu care corporația atacă o piață media bine structurată și agresivă. Proiectele speciale, cum sunt și cele prezentate la punctul anterior, cresc gradul de complementaritate între posturile corporației conferind mai multă autenticitate, interes și atractivitate produselor editoriale. Felul în care sunt speculate apoi aceste produse rezultate din proiectele speciale, modul în care informațiile, opiniile relevante, prezentate la un post regional, apar apoi la un post național fie on air, fie on line, arată cât de eficient este managementul editorial.

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.

D. 1. Analiza concordanței dintre Deciziile /Dispozițiile Comitetului Director și atribuțiile membrilor Comitetului Director

Potrivit legii 41/1994 modificată, la art 5 se specifică faptul că CD al SRR este compus din directorul general și din maximum 7 membri și își desfășoară activitatea în conformitate cu regulamentul de organizare și funcționare. Ținând seama de prevederile legii precum și de ROF-ul

CA al S.R.R.aprobat prin HCA 9/2010 și în considerarea priorităților și obiectivelor strategice de dezvoltare ale CA al SRR pentru perioada 2010-2014, Consiliul de Administrație a aprobat prin HCA 62/2011 Regulamentul de organizare și funcționare a Comitetului Director al SRR și a comitetelor directoare ale unităților funcționale autonome.

În conformitate cu prevederile art 3 din ROF CD al SRR, se definește Comitetul ca reprezentând, împreună cu directorul general, nivelul superior al managementului executiv ce asigură conducerea curentă a societății. Rolul CD este definit la alin 2 ale aceluiași articol unde se precizează :”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. (Trebuie făcută precizarea că, în momentul de față, SRR funcționează cu un Comitet Director care, deși se raportează la prevederile ROF CD, adoptat prin HCA 62/2010, membrii acestuia, numiți în funcție de un Consiliu de Administrație anterior, nu dețin – în special pe zona editorială – specializarea solicitată prin procedura de selecție hotărâtă de actualul CA. Pe de altă parte, din ROF CD se înțelege că Dispozițiile Comitetului incidente unui/unor domenii de activitate, corespunzătoare atribuțiilor unui/unor membri ai săi, trebuie să fie luate numai cu avizul acestora, ceea ce actuala compoziție a Comitetului Director nu o permite. În fine, faptul ca membrii actualului CD sunt în primul rând manageri iar din aceasta calitate principala lor atribuție este aceea de a pune în execuție și nu de a controla, poate ridica unele semne de întrebare privind concordanta între actele CD și atribuțiile ce-i revin conform ROF)

Dincolo de aceste dificultăți, practic neimputabile Comitetului, trebuie precizat ca membrii săi au ținut seama de lege și normele în vigoare, în toate demersurile întreprinse. Iată două exemple:

1. ținând seama de conținutul alin. J. al art. 5 al ROF CD, referitor la atribuțiile CD am analizat decizia ” privind aprobarea solicitării unor angajați ai SRR de a colabora cu alte instituții media”, consemnată în Procesul verbal al ședinței 23 din 29 decembrie 2010, ca fiind în deplină concordanță cu rolul și atribuțiile CD al SRR. Această concluzie rezultă explicit din alin J. art 5 : ”aprobă personalului de specialitate angajat al societății, ocuparea sau exercitarea altor funcții, cu excepția celor didactice și/sau colaborarea la alte societăți de radiodifuziune sau televiziune.

2. Procesul verbal al ședinței CD 12/09.02.2011 consemnează aprobarea proiectului special ”Mamaia copiilor” ediția 2011 și alocarea sumei de 3600 lei Grupului Operativ necesară derulării contractului de organizare a Festivalului Național de Creație și Interpretare. Potrivit legii 41/94 modificată, art. 31, alin. D și alin H. art. 5 al ROF CD al SRR, ” Comitetul Director al SRR aprobă angajarea de cheltuieli de orice natură și a tranzacțiilor financiare și comerciale, în limita competențelor aprobate de Consiliul de Administrație. De asemenea, ținând seama de faptul că aprobarea proiectelor speciale care necesită bugetare este de competența Comitetului Director, după cum reiese din art.5 alin.G. al ROF CD (”aprobă proceduri/demersuri în domeniile și în limita competențelor expres delegate”) se poate aprecia că decizia luată de CD pe 09.02. 2011 este în concordanță cu atribuțiile legale ale Comitetului Director al SRR .

D. 2. Analiza concordanței dintre Deciziile/Dispozițiile Comitetului Director și actele administrative ale Consiliului de Administrație în aplicarea cărora s-au adoptat

Relația corectă și eficientă dintre Comitetul Director (văzut ca nivel superior al managementului executiv care asigură conducerea curentă a instituției) și Consiliul de Administrație care asigură conducerea strategică , este vitală pentru bunul mers al SRR. Comitetul Director este (sau ar trebui să fie) principalul vector de comunicare a Deciziilor și Hotărârilor Consiliului de Administrație către departamentele SRR și, în același timp al inițiativelor departamentelor către Consiliul de Administrație fiind și principalul instrument de verificare a modului în care sunt implementate Hotărârile și Deciziile Consiliului.

După cum specifică și legea 41/94 modificată dar și ROF CA, una dintre cele mai importante atribuții ale Comitetului Director este aceea de a pune în execuție Hotărârile și Deciziile Consiliului

de Administrație așa că problema concordanței decizionale între cele două organisme de conducere ale SRR, este capitală.

Unul dintre cele mai interesante și relevante exemple (din prisma concordanței dintre deciziile CD și actele administrative ale CA) îl reprezintă chiar procesul de elaborare a Regulamentului de organizare și funcționare a CD al SRR și a CD-urilor studiourilor teritoriale de radio ale SRR precum și a Regulamentului de organizare și desfășurare a concursurilor pentru selecția membrilor CD al SRR și CD ale studiourilor teritoriale.

În ședința din 12.01.2011 CA adoptă două hotărâri – HCA 16 și HCA 17 – prin care se aprobă Regulamentul CD și respectiv Regulamentul privind concursul de selecție. Ambele hotărâri sunt în conformitate cu legea 41/94 și ROF CA al SRR și sunt urmate la scurtă vreme de acte concordante ale CD dar și de o serie de decizii și hotărâri ale CA , toate menite a facilita desemnarea unui nou CD care să-și desfășoare activitatea în baza unui nou regulament.

În ședința din 09.02.2011, CD analizează aplicarea HCA 16/12.01 și constată că este necesară pregătirea unei reglementări a tranziției (până la intrarea în funcțiune a noului CD al SRR precum și CD teritoriale).

În ședința din 15.02.2011 , CD avizează proiectul de hotărâre de CA privind aprobarea numărului de membri ai CD SRR și CD teritoriale.

În ședința din 18.02.2011, CD avizează proiect HCA privind componența și modul de funcționare a secretariatului CA și a secretariatului CD SRR. In aceeași ședință este evizat de CD și un proiect DCA privind aplicarea art.9, alin 3 din ROF CD (privind suspendarea CIM pentru salariații SRR care ocupă funcții de conducere, pe durata mandatului în CD SRR sau CD Teritoriale).

În consecvența ședințelor CD din 09 respectiv 18.02.2011, CA aprobă în ședința din 23.02.2011, Decizia 19 privind numirea cu delegație a membrilor CD SRR și CD Teritoriale până la desemnarea, în urma concursului, a noilor membri. In aceeași ședință, CA aprobă și Hotărârea 23 privind înființarea secretariatelor CD SRR și CD Teritoriale.

Ca urmare a avizului CD dat în ședințele din 15.02 și 16.03, în ședința din 23.03 CA aprobă hotărârea 22 privind numărul de membri ai CD SRR și CD Teritoriale.

În ședințe succesive CD analizează apoi (15.06 , 20.06) modelul cadru pentru întocmirea proiectului în vederea dobândirii calității de membru CD .

În consecință, CA aprobă în ședința din 29.06 Decizia 25 referitoare la modelul cadru pentru întocmirea proiectului cu anexele 1 și 2.

În ședința din 07.07, la propunerea PDG, CD analizează anexele DCA 25/2011 pentru a se elabora o planificare a HCA 24/23.02.2011, analiză care va continua și în ședințele următoare ale CD.

În ședința din 19.09 , CD avizează un proiect de DCA privind stabilirea structurii comisiei la concursul pentru selecția membrilor CD SRR și CD Teritoriale.

CA aprobă în ședința din 21.09. Decizia privind componența comisiilor de concurs pentru selecția membrilor CD.

În ședința din 18.10. CD avizează proiectul de HCA privind modificarea și completarea HCA 17/2011 referitoare la regulamentul de organizare și desfășurare a concursului de selecție pentru membrii CD.

CA aprobă în ședința din 19.10 HCA 62 privind modificarea și completarea HCA17/2011.

În ședința din 16.11 CD avizează un proiect de hotărâre privind aprobarea cerințelor speciale, tematicii și bibliografiei pentru întocmirea proiectului în vederea dobândirii calității de membru CD.

CA consideră că problematica de mai sus se pretează unei decizii și nu unei hotărâri, motiv pentru care în ședința din 23.11 aprobă DCA 33 privind cerințele speciale, tematica și bibliografia pentru întocmirea proiectului în vederea dobândirii calității de membru CD. În nota de fundamentare se specifică care au fost pașii de urmat în acest proces, argumentele legale precum și faptul că, la acea dată, condițiile pentru demararea concursului erau, în sfârșit, îndeplinite.

Ca urmare, în ședința din 29.11, CD dispune publicarea anunțului de lansare a concursului de selecție.

D. 3. Analiza deciziilor/dispozițiilor CD din perspectiva termenelor de punere în aplicare și urmărire a modului de îndeplinire a hotărârilor/deciziilor CA

O cercetare sistematică și în simultaneitate a proceselor verbale ale Comitetului Director precum și a actelor (decizii/hotărâri) Consiliului de Administrație al SRR, de la investiție și până în prezent, relevă câteva concluzii/tendențe, utile atât pentru înțelegerea modului în care se exercită conducerea SRR dar și a relației dintre CA/CD, cât și – evident – pentru clarificarea reperelor necesare pentru realizarea analizei solicitate.

O primă observație, legată de conducerea ”strategică” a instituției, este aceea că actualul Consiliu de Administrație a optat pentru o atitudine pro-activă, implicată, ceea ce rezultă din participarea (în număr mare și activ) în cadrul tuturor comisiilor și grupurilor de lucru organizate dar și din dorința de a contribui efectiv la construcția grilelor de programe și apoi de a le aproba. Pe de altă parte, toate actele elaborate de CA denotă preocuparea acestuia pentru rigoare și pentru crearea de reguli și proceduri clare pentru toate domeniile de activitate ale SRR.

În ce privește Comitetul Director, din documentația studiată, reiese că actuala sa componență a rezultat din decizia de numire dată de un alt CA în urmă cu 6 ani. În principiu, acolo se regăsesc directorii sau responsabili ai unor departamente ale SRR care, potrivit noului Regulament, se află în situația – preluând o formulă din fotbal – de a alerga pentru a-și fructifica propriile centrări. Dificultatea situației nu vine nicidecum din lipsa de pregătire a membrilor ci din raportarea lor la atribuțiile și specializarea pe care noul ROF le conține. Din documentul citat la art. 3 reiese cu claritate că actualul CA a avut în vedere un Comitet Director a cărui principală funcție este aceea de monitorizare - control - al felului în care sunt îndeplinite hotărârile adoptate de Consiliu și nu cea de executant. Dincolo de asta sau tocmai din dorința de a suplini acest incomfort (ori poate ca urmare a demersurilor PDG) și vrând să constituie, alături de CA, un tandem real pentru conducerea instituției, Comitetul Director și-a propus, să verifice periodic modul de îndeplinire a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație. Procesele verbale ale CD evidențiază încă din octombrie 2010 dezbateri consacrate acestui subiect. Dacă, la început, de monitorizarea acestui proces, se ocupa un consilier (CD 15/9.11.2010), ulterior modul de urmărire și raportare a suferit transformări (CD 31/27.05.2011, CD 32/02.06.2011, CD 35/15.05) a evoluat, fiind implicați și managerii care consemnează în formulare distincte, defalcate, sarcinile ce le revin în acest sens.

Un pic diferit stau lucrurile în ceea ce privește evidențierea, în procesele verbale ale ședințelor CD, a termenelor de punere în aplicare a hotărârilor și deciziilor Consiliului de Administrație. Rareori acestea sunt consemnate explicit, ceea ce nu înseamnă neapărat că ele au lipsit, deoarece s-ar fi periclitat activitatea instituției, ci doar că nu au fost evidențiate în procesele verbale. Excepție fac câteva procese verbale din partea a doua a lunii august anul curent, unde sunt consemnate cu rigurozitate atât termenele de execuție cât și responsabilitățile.

Exemple:

HCA 50/27.07.2011 privind aprobarea unor grile și respingerea altora; în ședința respectivă CA respinge grila de programe propusă de RRA și mandatează DPE să reia procedura de elaborare și avizare pentru postul respectiv (trebuie precizat că, din punctul de vedere al corectitudinii comunicării, CA ar fi trebuit să se adreseze Comitetului Director pentru a soluționa problema iar CD, în urma analizei, ar fi trebuit să dispună sarcinile de rezolvat către DPE, respectiv RRA).

Chiar dacă CD nu a fost nominalizat explicit de către CA în soluționarea acestei probleme, Comitetul, în respectarea obligațiilor sale legale (art 31, alin a, legea 41) de a pune în execuție deciziile și hotărârile CA, se implică și vom regăsi subiectul consemnat în procesele verbale ale

ședințelor 45,47 și 48 din august 2011. Mai întâi, pe 12.08 CD solicită RRA anumite clarificări dând termen până la ședința următoare de CD. (Sigur că CD ar fi trebuit să se adreseze mai întâi DPE dar în contextul respectiv este de înțeles de ce nu a făcut-o , din moment ce directorul DPE era membru al CD). În ședința următoare, din 18.08 subiectul nu apare consemnat în procesul verbal ceea ce înseamnă că, în această etapă, un termen nu a fost respectat. În ședința din 24 august, în urma clarificărilor primite de la RRA, CD avizează proiectul de hotărâre privind aprobarea grilei RRA solicitând însă o nouă modificare pentru care este responsabilizat redactorul șef RRA, dându-i-se termen de execuție până la proxima ședință a CD. În fine, chestiunea este soluționată la ședința CD din 26. 08, modificările solicitate fiind îndeplinite în termenul stabilit, CD ia notă de aceasta, iar grilele SRR intră în funcțiune potrivit programului stabilit.

În ședința din 11.10. 2010, CA aprobă hotărârea 10 privind prioritățile și obiectivele strategice de dezvoltare ale CA al SRR pentru perioada 2010-2014, document de mare importanță care stabilea reperele evoluției pe patru ani a Radioului Public. De abia 5 săptămâni mai târziu CD ia în dezbateră problema dar și atunci doar pentru a o amana. În ultima ședința din 2010 este definitivat un calendar al ”activităților de stabilire a obiectivelor pentru 2011” iar încă o lună mai târziu se aprobau obiectivele departamentelor pentru semestrul 1 – 2011 – defalcate din POS (CD-9/25.01.2011) iar decizia apare eronat consemnată la Analize în procesul verbal. Cercetarea poate continua cu consemnarea a încă două ședințe CD pe aceeași temă (02.02 2011 și 04.02.2011) confirmând ritmul greoi în care s-a mișcat CD. Hotărârea CA a fost pusă în aplicare însă cu întârziere, cu ezitări, erori și fără precizarea termenelor de execuție .