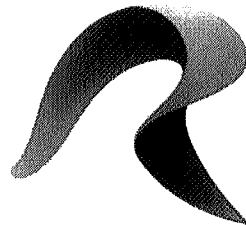
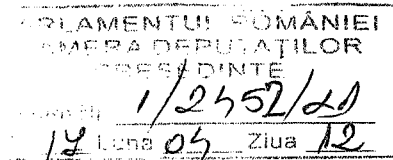
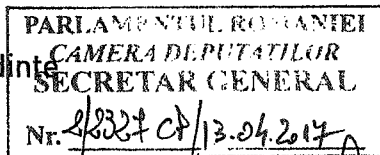


R 15/2017

Către: Camera Deputaților
Biroul Permanent



Domnului: Liviu Dragnea, Președinte



CABINET PREȘEDINTE – DIRECTOR GENERAL

Telefon: +40 (21) 319 92 45/305 89 90
Fax: +40 (21) 319 92 15
e-mail: cabinetpdg@tvr.ro

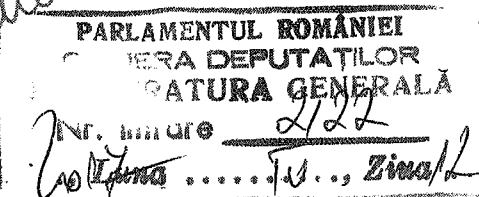
Televiziunea Română
Calea Dorobanților 191
București, 015089, România

Telefon: +40 (21) 230 57 10
Telefon: +40 (21) 230 62 90
www.tvr.ro
www.tvrplus.ro

Nr: C/144/12.04.2017

Stimate domnule Președinte,

B.P.R.
DST pt DPR
Indraghita



Vă prezentăm Raportul de activitate al Societății Române de Televiziune pe anul 2016.

Pe lângă Raportul propriu-zis, aveți prezentate, la final, încă două documente, după cum urmează:

- Proiectul de re poziționare și eficientizare a SRTv aprobat de Consiliul de Administrație în data de 21 iulie 2016;
- Raportul de consultanță "peer2peer" (P2P) realizat de European Broadcasting Union (EBU) pentru SRTv.

Vă mulțumim pentru sprijinul acordat în demersul comun de salvare a Televiziunii Publice, care a trecut în ultimii doi ani prin cea mai grea perioadă a existenței sale.

Pentru orice informații suplimentare sau clarificări, vă stăm la dispoziție.

Cu deosebită considerație,

IRINA RADU

PREȘEDINTE-DIRECTOR GENERAL



www.tvr.ro

www.tvrplus.ro



Societatea Română de Televiziune

Raport de activitate

2016

**Întocmit conform Legii nr. 41/1994 privind organizarea și funcționarea SRR și SRTv,
republicată, cu modificările și completările ulterioare**

SUMAR

Cine este TVR în 2016?.....	3
Situația generală la 31 decembrie 2016	4
Momentele și motivele de criză majoră	6
Datoriile	6
Procese SRTv cu salariații	7
Acutizarea conflictului cu EBU	9
Lipsa banilor pentru conținut	10
Principalele acțiuni din 2016.....	11
Economii semnificative	12
Aprobarea proiectului de eficientizare	12
Reconfigurarea canalelor	13
Realizarea consultanței P2P de EBU	14
Securizarea C.M. de Fotbal 2018 și 2022	16
Corectarea erorilor decizionale – relații comerciale	16
Corectarea erorilor decizionale – relații contractuale interne	17
Un nou Contract Colectiv de Muncă	17
Realizări	18
Activitate editorială și evenimente	18
Informație	18
TVR1	20
TVR2	22
TVR3 și Studiourile Teritoriale	24
TVR Internațional	25
TVR Moldova	27
TVR HD	30
Emisiuni dedicate minorităților naționale	31
Casa de Producție TVR	37
Evenimente speciale	39
Audiențele anului 2016	41
Activitate economică – brief.....	43
Raport de gestiune la 31 decembrie 2016	44
Activități ale studiourilor centrale	66
Activități legate de resursa umană	69
Premiile TVR	70
Pașii următori	74

Proiect de re poziționare și eficientizare a TVR, iulie 2016
 Raport „Peer 2 Peer”, realizat de EBU

Cine este TVR la începutul anului 2016?

Oamenii o numesc TVR, Legea 41/1994 o numește S.R.Tv – Societatea Română de Televiziune. Indiferent care este denumirea folosită, ea trebuie să se refere la „televiziunea tuturor cetățenilor români”, la „televiziunea publică”, la cel mai serios, echilibrat și informat vehicul media din România.

La începutul anului 2016, Televiziunea Publică, în cifre, se prezenta astfel:

- 6 canale de televiziune (TVR1, TVR2, TVR3, TVR HD, TVR Internațional, TVR Moldova);

- 6 studiouri regionale (TVR Craiova, TVR Cluj, TVR Iași, TVR Timișoara, TVR Tîrgu-Mureș, TVR Chișinău);

- Un număr de 2.468 salariați la 1 ianuarie 2016, dintre care 2.040 își desfășoară activitatea în București și un număr de 428 la studiourile teritoriale;

- La finalul anului 2016, instituția avea un număr de 2.401 salariați, dintre care 412 la studiourile teritoriale;

- S-au difuzat în medie pe lună 2.700 de ore de producție și coproducție editorială și 685 de ore de știri și sport;

- Un buget de venituri din exploatare de 455.948.810 lei din care 327.767.426 lei din taxa tv, 32.722.865 lei din surse proprii și 95.458.519 lei de la Bugetul de Stat;

- Banii de la bugetul de stat sunt acordați cu destinație precisă, în principal: contractual cu SNR, finanțarea TVR Moldova, finanțarea parțială a TVR Internațional;

- Între 1 ianuarie 2016 și 23 martie 2016, TVR este condusă de un director general interimar, Irina Radu (numită de Parlament la data de 23 septembrie 2015). În 23 martie 2016 este numit în Parlamentul României un Consiliu de Administrație format din 13 membri; Consiliul a funcționat fără președinte până în 9 mai; președintele – în persoana doamnei Irina Radu, își preia funcția după votul din Parlament, în data de 10 mai 2016 și publicarea în Monitorul Oficial;

- Conducerea executivă este asigurată de un Comitet Director care își desfășoară activitatea conform Legii 41/1994 și Regulamentului de Organizare și Funcționare precum și Regulamentului de funcționare a Comitetului Director;

- În anul 2016, TVR a difuzat în premieră 6.579 de ore de producție și coproducție editorială și 5.984 de ore de știri și sport;

- A obținut un număr de 40 de premii interne și internaționale;

- A încheiat anul, după ani de zile de pierdere, cu un profit contabil de 6.436.787 lei (a mai existat un an fără pierderi, anul 2013, după reorganizare, când profitul a fost de 3.175.325 lei).

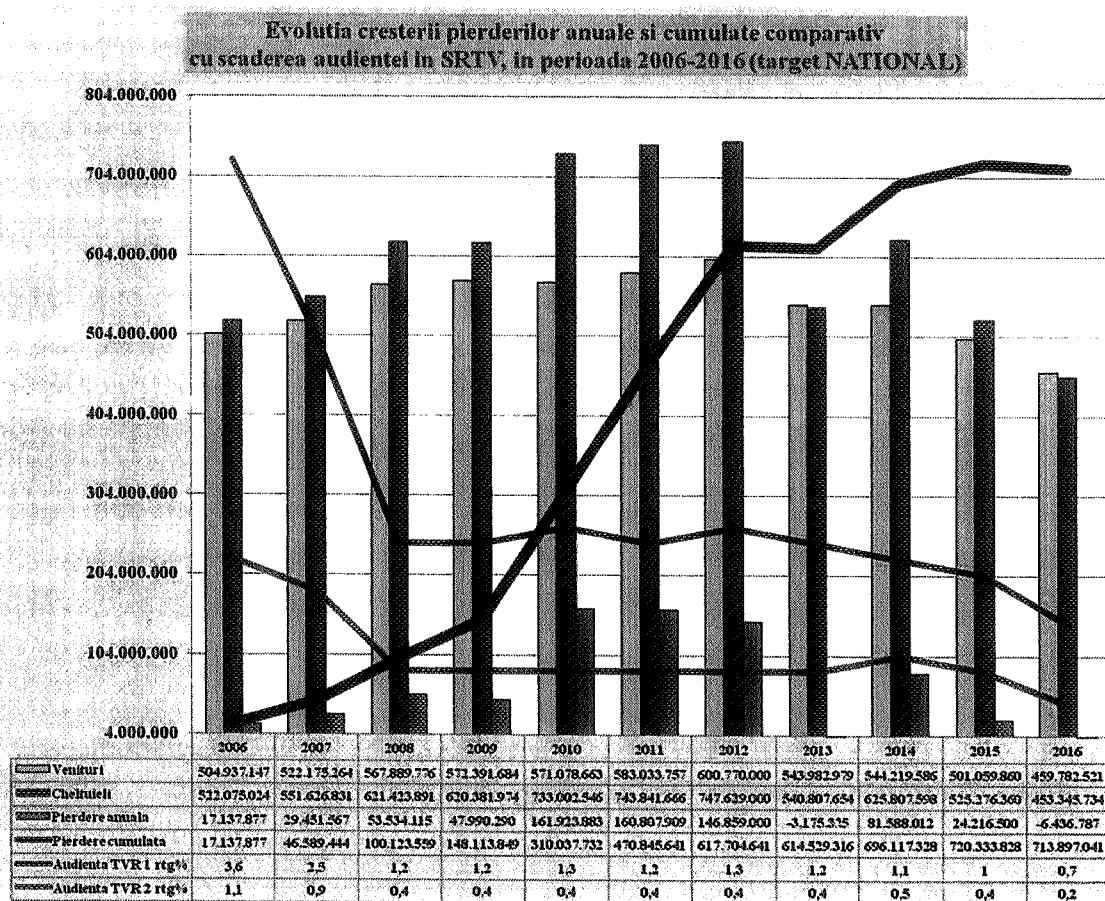
Situația generală la 31 decembrie 2016

TVR a încheiat la 31 decembrie 2016 cel mai greu an din istoria sa. Prăbușirea începută acum 10 ani, rostogolirea și creșterea datoriilor, lipsa achizițiilor valoroase, neglijarea producției, menținerea subfinanțării, dezinteresul intern și extern față de instituție, au adus televiziunea în pragul colapsului.

O instituție distrusă din punct de vedere financiar, deteriorată din punct de vedere profesional, nu poate decât să fie o tolerată pe piață, nu – așa cum ar fi normal - un competitor respectat.

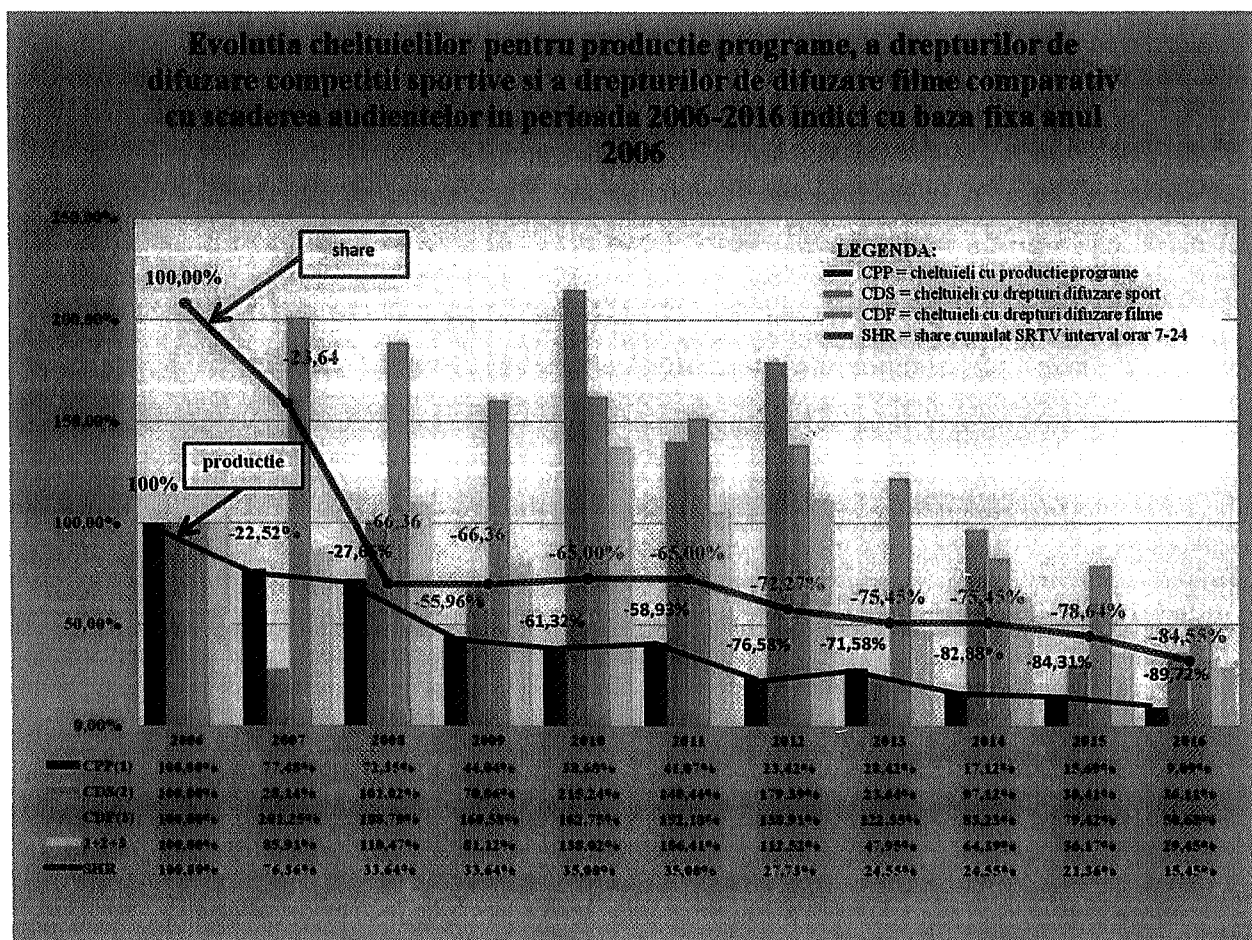
De la 22% share (total canale) în anul 2006 (media anuală), TVR a ajuns la 3,4% share în anul 2016 (media anuală).

Datoria la 31.12.2016 era de 653.902.073 lei (145.311.572 euro).



După cum se poate vedea, scăderea investițiilor determină și scăderea rezultatului. Trecând peste toate celelalte considerente, zvonuri, presupuneri vis a vis de cheltuirea banilor, acuzații, speculații, noi putem discuta și analiza doar cifre concrete.

Nu este o întâmplare că investiția în programe a scăzut cu 90% și cu un procent apropiat a scăzut și cota de piață: 85%.



MOMENTELE ȘI MOTIVELE DE CRIZĂ MAJORĂ

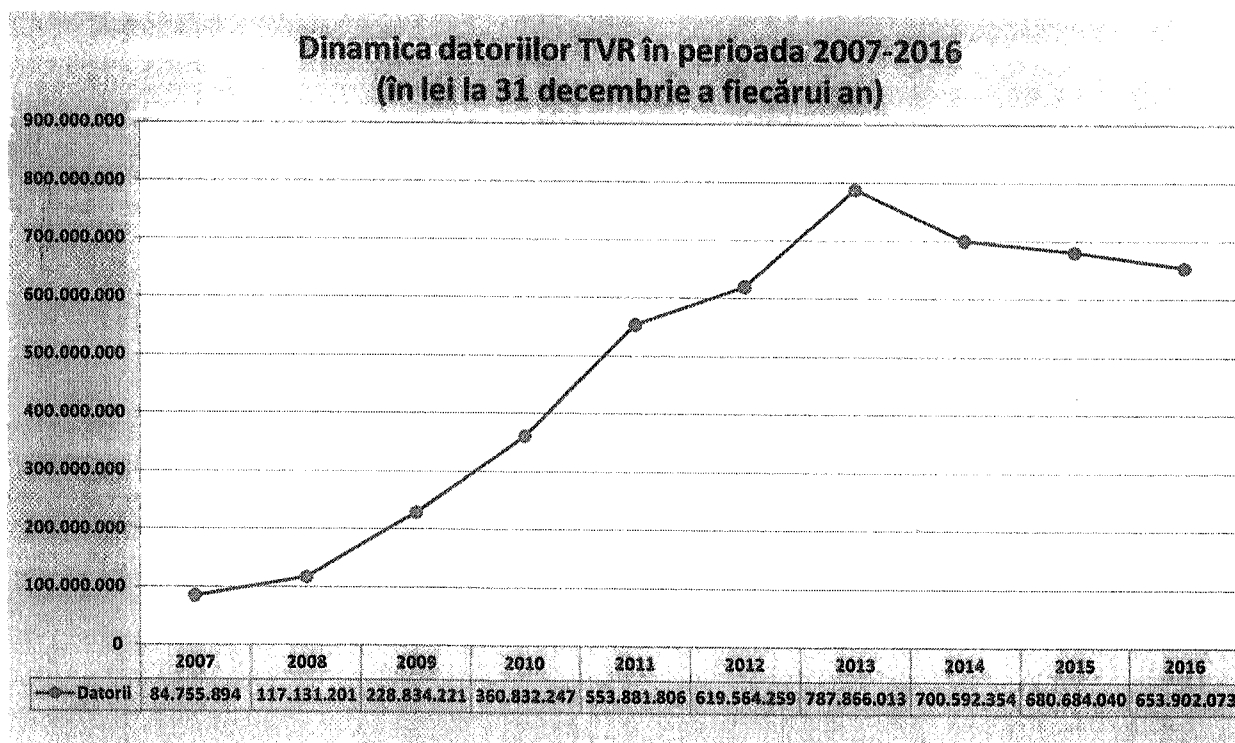
În anul 2016, TVR a avut parte de câteva momente de criză majoră, determinate de diferite evenimente sau situații cu originea în trecut dar cu acumulări care au dus, inevitabil, la explozii cu ani de zile mai târziu. Efectele unor decizii greșite sau nepotrivite, lipsa unei discipline în a decide prin analize, estimări, prognoze, lipsa personalului cu experiență managerială au dus instituția la capătul drumului.

Evident, a existat o perioadă în care s-a funcționat în virtutea inerției, acest lucru neînsemnând rezolvarea problemelor, ci împingerea acestora – de la un an la altul, de la un Consiliu de Administrație la altul, de la un Președinte la altul, până când s-a ajuns la colaps.

Situația financiară cea mai dificilă a început în toamna anului 2015.

a) Datoriile

Datoriile au început să se acumuleze după anul 2006, atât către ANAF, cât și către parteneri comerciali, dintre care unele companii sau organisme cu anvergură internațională (gen Universal sau European Broadcasting Union - E.B.U.). Instituția a ajuns după luna august 2015 în situația în care în producție nu se mai putea investi aproape nimic, fabrica funcționa doar pentru sine, nu pentru a produce ceea ce îi cerea obiectul de activitate. Iată mai jos modul în care au evoluat datoriile în ultimii 10 ani:



Datoria TVR la 31.12.2015 era de 680.684.040 lei (151.263.120 euro) din care 470.147.061 lei (104.477.125 euro) datorie fiscală iar 210.536.979 lei (46.785.995 euro) datorie comercială și alte datorii.

Structura era 69,07% datorie fiscală și 30,93% datorie comercială și alte datorii.

La 31.12.2016 datoria totală este de 653.902.073 lei (145.311.572 euro) din care 526.488.314 lei (116.997.403 euro) datorie fiscală și 127.413.759 lei (28.314.169 euro) datorie comercială și alte datorii.

Structura este de 80,51% datorie fiscală și 19,49% datorie comercială și alte datorii.

Datoria TVR a scăzut cu 26.781.967 lei (5.951.548 euro); astfel datoria totală la 31.12.2016 reprezintă 96,06% din datoria totală la 31.12.2015.

În 2016:

- s-a plătit către fisc 70.991.176 lei (15.775.817 euro)
- s-au făcut plăți comerciale în valoare de 75.705.852 lei (16.823.523 euro)

În cazul unor asemenea cifre, nicio instituție nu ar fi fost lăsată să funcționeze; sau funcționarea ar fi trebuit admisă în condiții stricte de planificare, monitorizare și control. Acest lucru nu s-a întâmplat, ceea ce a permis creșterea datoriilor, nu numai din motive de penalități, dobânzi și acumulări, dar și din continuarea contractării de produse scumpe, motivându-se așteptarea publicului sau presiunea diferitelor medii. Din punct de vedere managerial considerăm că instituția nu trebuia implicată în contracte care nu aveau nicio bază de plată, iar SRTv nu lucra pe calculație bugetară multianuală.

b) Procesele SRTv cu salariații

Un alt moment de criză a demarat în iulie 2015 când s-a câștigat primul proces intentat de salariații instituției, motivul fiind neplata de către SRTv a drepturilor ce decurgeau din C.C.M. din anii 2008-2012.

Conform C.C.M. 2008-2012, salariile ar fi trebuit să fie indexate cu inflația, ceea ce nu s-a întâmplat. Au urmat valuri de procese, situația fiind relevantă prin intermediul următoarelor cifre:

- total număr de persoane în procese de inflație: 2.094
- total sume executate în 2016: 47.320.842 lei (10.515.743 euro) inclusiv obligații angajator
- total drepturi calculate în 2016: 53.151.589 lei (11.811.464 euro) inclusiv obligații angajator
- număr decizii distribuite: 1.529
- total salarii conform decizii semnate înainte de majorare: 4.200.255 lei (933.390 euro)
- total salarii conform decizii semnate după majorare: 5.044.949 lei (1.121.100 euro)
- diferențe plătite către un număr de 1.770 de salariați
- total diferențe plătite între 1 ianuarie – 31 decembrie 2016: 53.104.520 lei (11.801.004 euro) inclusiv obligații angajator
- total sume executate în 2015: 18.325.623 lei (4.072.363 euro) inclusiv obligații angajator

Trebuie să precizăm că toate aceste sume au apărut peste previziunile de cheltuieli aferente anului 2016, afectând dramatic situația instituției. Această lipsă a unui plan privind operarea situației salariaților cărora instituția le datora bani a dus – după câștigarea proceselor – la executarea conturilor de către un număr foarte mare de angajați. Trebuie precizat că gravitatea situației a mers și mai departe, astfel existând executori judecătorești care au executat conturile SRTv pe sume mult mai mari decât cele convenite sau executând conturile pentru același salariat de mai multe ori.

Pentru SRTv acest episod a însemnat:

- un număr de sute de procese
- salariații din departamentele Financiar-Contabil, Resurse Umane, Juridic, IT - au desfășurat un număr foarte mare de ore suplimentare, neplătite, pentru a face față volumului uriaș de muncă; trebuie să remarcăm că toată lumea a fost implicată în situații și decizii fără precedent, inclusiv în activități pentru care nu aveau nicio pregătire sau experiență.

În aceeași perioadă s-a lansat ideea intrării instituției în insolvență, ca una dintre puținele soluții de a evita un faliment nedeclarat și de a opri executările silite care puneau în pericol atât funcționarea Televiziunii Naționale dar și salariile a circa 2.500 de oameni.

O cifră concludivă pentru a încheia acest capitol, din totalul de 53.151.589 lei datorati salariaților în anul 2016, s-au plătit (benevol sau executare) 53.104.520 lei.

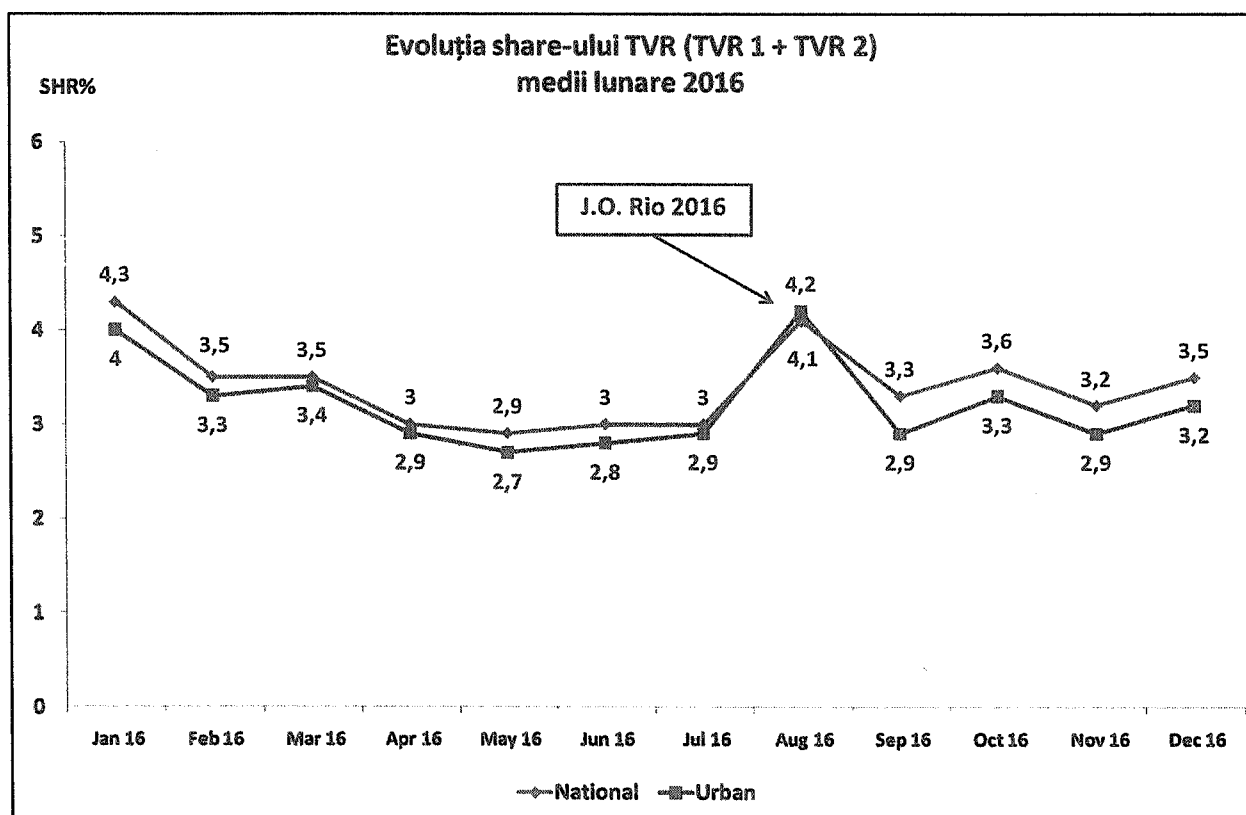
c) Acutizarea conflictului cu E.B.U.

Partenerul comercial la care SRTv avea cele mai mari datorii era European Broadcasting Union (E.B.U.), organizația televiziunilor publice din Europa. La începutul anului 2016 SRTv datora EBU circa 10 milioane de euro.

Având în vedere nerespectarea în ani de zile de către SRTv a înțelegerilor cu EBU, partenerul a crescut sancțiunea aplicată, conform regulamentului, ajungându-se până la interdicția folosirii fluxului de știri, la interdicția de a difuza câteva evenimente sportive și, cel mai grav, la eliminarea României din concursul internațional Eurovision. Următorul risc viza imposibilitatea transmiterii Jocurilor Olimpice de la Rio - 2016 și pierderea drepturilor pentru următoarele două Campionate Mondiale de Fotbal - 2018 și 2022.

Ultimele evenimente au fost salvate prin efectuarea unor plăți și negocierea unei eșalonări de plăți pe durata mai multor ani. Negocierile au fost tensionate și dificile dar s-au bazat pe calcule corecte și prognoze realiste, ducând în final la semnarea documentului, urmată de scăderea gradului de sancțiune.

Astfel, în luna august 2016, TVR a transmis ediția de la Rio a Jocurilor Olimpice, iar impactul a fost important mai ales pentru o instituție care pierdea în acele zile o doză mare de credibilitate.



d) Lipsa banilor pentru conținut

Indiferent de problemele din culise, tipul de activitate al TVR se desfășoară sub ochii publicului, produsul acestei companii este unul destinat milioanei de cetățeni români – trebuie să fie un spectacol. Iar spectacolele înseamnă bani. Lipsa finanțării potrivite, normale, a dus la degradarea emisiunilor TVR, degradare „ajutată” și de dezinteresul salariaților, majoritatea acaparați de implicarea în procese cu propriul angajator, cu compania de unde își luau salariul.

Dacă în anul 2005, un buget al unei emisiuni de anvergură se ridica la peste 60.000 de euro pe ediție, în 2016 el s-a oprit la maximum 10.000 de euro. În același timp a scăzut la 1 numărul producțiilor de anvergură. Este obligatoriu să amintim că audiența și impactul trebuie susținute, de la o oră la alta și de la o zi la alta. Nu se poate rezista ca post de televiziune dacă trec zile la rând fără ca postul respectiv să ofere ceva de impact, spectaculos, gândit pentru public și realizat cu talent.

În toată această conjunctură, TVR s-a străduit să reziste, iar conducerea instituției a depus efortul de a avea o instituție funcțională.

PRINCIPALELE ACȚIUNI - 2016

Principalele acțiuni întreprinse în 2016 s-au bazat pe:

- Realizarea unui număr foarte mare de analize de toate tipurile, de la analize financiare la analize de audiențe, de la alocarea mijloacelor de producție la analiza impactului anumitor cheltuieli „tradiționale”, pornind de la premisa că deciziile corecte se pot lua numai având baza necesară de informație.
- Realizarea unor proiecții bazate pe scenarii, așa încât instituția să fie pregătită să facă față cât mai multor variante de funcționare.
- Lucrul în echipă, așa încât departamentele să acționeze pe aceleași principii, eliminând stările conflictuale, atât cât a fost posibil.
- O comunicare cât mai clară către salariați, care să asigure informarea corectă a acestora în situația de criză majoră; considerăm că ani de zile salariații nu au fost informați corect despre situația reală în care se afla instituția, acest lucru ducând la un fenomen de decredibilizare a conducerii, oricare ar fi ea; comunicarea a fost esențială în perioada crizei din 2016, moment în care am realizat că avem mult de învățat și ne lipsește experiența necesară pentru a face față momentelor dificile.
- Transparentizarea unui număr mare de informații și comunicarea acestora atât în instituție (cu scopul realizării adevăratei situații) dar și în afara instituției (pentru a transmite decidenților elementele cheie ale situației reale, în scopul luării unor măsuri de salvare a TVR).
- Folosirea unui sprijin internațional ca și consultanță în mai multe demersuri realizate în 2016.

ACȚIUNILE PROPRIU ZISE

(cele mai importante prin impactul financiar și instituțional)

1) Acțiuni care au dus la ECONOMII SEMNIFICATIVE

Aceste acțiuni au vizat diferite arii de activitate, de la transportul auto la orele suplimentare, de la întreținere la deplasările interne sau internaționale.

Pentru a da doar câteva exemple, amintim că:

- orele suplimentare au scăzut cu 8%;
- cheltuielile cu combustibilii au scăzut de la 1.966.242 lei în anul 2011, la 1.211.993 lei în 2015, apoi la 848.795 lei în 2016;
- cheltuielile cu apă și gaz au scăzut de la 2.617.474 lei în 2015, la 2.156.757 lei în 2016.

2) Aprobarea PROIECTULUI DE EFICIENTIZARE – etapa 1; Prin HCA nr. 44/21 iulie 2016

La sfârșitul lunii iulie a anului 2016, după două luni de revizuire a datelor și informațiilor adunate de departamente și cu implicarea unor grupuri de lucru compuse din membri C.A., președintele director general a prezentat un proiect de eficientizare a activității SRTv. Proiectul a fost votat în Consiliul de Administrație, optându-se pentru varianta cu numărul 5, din toate variantele prezentate. Variantele se refereau la strategia de alocare a veniturilor, în funcție de prioritățile și misiunea instituției.

Pasul următor ar fi avut în vedere dezvoltarea acestei variante, constituindu-se în proiectul de atingere a obiectivelor determinate de respectiva strategie de alocare a bugetului.

După discuțiile cu ministrul de finanțe și premierul din acea perioadă, s-a redus viteza de dezvoltare a proiectului, motivul principal fiind faptul că nu s-au oferit garanții sau sprijin pentru a se eşalona plata datoriei către A.N.A.F. În varianta 5, Proiectul prevedea ca 20% din venituri să fie folosite pentru plata datoriei la stat, într-o perioadă de zece ani.

Evident, această decizie ar fi determinat reduceri de cheltuieli la alte capitole, în primul rând în ceea ce ar fi privit resursa umană.

Având în vedere situația în permanentă schimbare, apariția ideii de trecere a SRTv la finanțarea din bugetul de stat, din respectiva variantă de proiect am păstrat, în principal, latura de strategie editorială, pe care o vom dezvolta la următorul punct.

În același timp, din Proiect am reținut un număr de acțiuni necesare, dintre care o parte sunt în derulare (de la re tehnologizare la îmbunătățirea condițiilor de muncă, de la perfecționarea personalului la creșterea sumei de bani investiți în programe).

Având în vedere importanța mai multor elemente preluate din Proiect, vă putem prezenta la cerere acest document.

3) RECONFIGURAREA CANALELOR

La baza propunerii de reconfigurare a canalelor au stat mai multe elemente:

- imposibilitatea comunicării specificității fiecărui canal
- faptul că TVR a dovedit în anul 2015 că nu poate face față unei situații de relatare în regim de breaking news a unei crize majore
- impunerea de către Legea 41/1994 a misiunii de a informa populația, în primul și în primul rând
- necesitatea de a avea prin TVR principala sursă de informare a cetățenilor atât ca și rapiditate cât și din punct de vedere al credibilității și echilibrului
- necesitatea de a concentra pe un canal emisiuni de cultură și programe sau proiecte culturale care nu sunt reflectate de nicio altă televiziune
- faptul că emisiunile culturale erau difuzate extrem de târziu
- lipsa finanțării pentru a oferi producții de anvergură care să acopere spațiul principalului canal al TVR

Toate acestea au dus la propunerea, aprobată apoi și în curs de implementare, ca fiecare canal al SRTv să aibă următorul specific:

- TVR1 se axează pe actualitate: știri, emisiuni informative, talkshow-uri, publicistică de informație sau educație, evenimentele majore live - sociale, politice sau de altă natură, care impactează publicul din România; weekendul primește însă și alte tipuri de emisiuni, conform obiceiurilor de consum ale publicului
- TVR2 – se orientează către un profil relaxat, mai comercial, susținut de filme, seriale, divertisment, emisiuni despre hobby-uri
- TVR3 – difuzează două tipuri de producții: îmbină producțiile provenite de la studiourile regionale cu un prime time dedicat producțiilor culturale. Vor putea fi urmărite la ore de prime time filme de artă, talkshow-uri culturale, concerte simfonice, spectacole de balet, transmisiuni în direct sau înregistrate de la târguri de carte, festivaluri de film sau teatru și multe altele
- TVR Internațional – își continuă misiunea de a reprezenta comunicarea cu românii din afara granițelor, oferindu-le acestora informația necesară și

esențială despre România, dar și asigurând informarea românilor plecați în diferite țări, unii despre alții

- TVR Moldova – își propune lărgirea ariei de producție dar și de recepție, lucrând în scopul menținerii și cultivării limbii române dar și a informației despre România și Uniunea Europeană în Moldova de dincolo de Prut
- Studiourile Regionale – își păstrează în mare scopul pentru care au fost create; în acest moment, publicul și obiceiurile de consum sunt schimbate, piața este cu totul alta decât acum două decenii - deci și strategia acestora va trebui modificată

4) REALIZAREA CONSULTANȚEI P2P de către E.B.U.

În perioada de vârf a crizei, adică în lunile aprilie-mai 2016, am încercat să transformăm un conflict de ani de zile într-un beneficiu. Relației cu E.B.U. i s-a dat atenția cuvenită după câțiva ani de ignorare a comunicării și de neplată a datoriilor. Am abordat o altă strategie decât cea cu care E.B.U. fusese învățată până atunci din partea TVR. Am comunicat permanent ce probleme avem, care sunt sumele de bani ce se pot aloca, ce plan putem discuta; nu am păcălit pe sistemul „plătim săptămâna viitoare”. În luna aprilie am primit comunicarea faptului că România a fost exclusă din concursul internațional Eurovision. Acest avertisment era primit de ani de zile, însă nimeni nu l-a luat în serios așa încât o nouă problemă, necreată de acest management, s-a transferat – iată - în anul 2016.

După această criză majoră, am decis să transformăm chiar faptic, nu numai scriptic și financiar EBU, într-un partener alături de care să luptăm și să construim. Am considerat că acesta este momentul în care organizația televiziunilor publice, din care TVR face parte, trebuie să ne fie alături pentru că scopul era comun: să convingem oficialitățile, decidenții, societatea civilă, că TVR are nevoie de sprijin financiar și legislativ; altfel, riscă să dispară.

În cadrul acestei campanii, importanți delegați din conducerea E.B.U. au făcut mai multe vizite la București, inclusiv Directorul general al EBU, dna. Ingrid Deltenre, șeful biroului juridic, consultant cu mare experiență în domeniul televiziunii. Vizitele au avut ca scop discuții la cel mai înalt nivel – cu ministrul finanțelor, cu reprezentanții Președintelui României, cu reprezentanți ai Parlamentului României.

În cadrul discuțiilor de la Ministerul de Finanțe, s-a născut ideea lansării unei consultanțe P2P („peer to peer”). Președintele TVR a acceptat această idee și s-a început pregătirea acțiunii.

Data fiind criza majoră nu s-a putut aplica un calendar obișnuit, totul desfășurându-se într-un ritm mult mai rapid. Pregătirea E.B.U. s-a făcut în perioada

septembrie-octombrie; în luna octombrie s-au primit de către TVR listele cu zeci de întrebări și teme la care echipa TVR a trebuit să răspundă în scris, în aproximativ două săptămâni.

A urmat studierea documentelor de către echipa de consultanță desemnată de EBU, după care aceștia s-au deplasat la București, unde au lucrat în TVR timp de o săptămână: au realizat interviuri cu membrii boardului, cu reprezentanți din diferite servicii, cu colaboratori etc.

După finalizarea acestei etape, echipa de consultanță a lucrat la proiect, prezentând Raportul final la data de 1 decembrie 2016.

Din echipa de consultanți au făcut parte:

- Jean Phillip De Tender – EBU Media Director (25 de ani experiență de top management în televiziunea belgiană)
- Boris Bergant – EBU Senior Consultant (fost director general adjunct al Televiziunii Slovene, vicepreședinte E.B.U., Secretar general CIRCOM)
- Richard Burnley – EBU Legal Director
- Brian Dalton – Managing Director of Corporate Development, RTE (Irlanda)
- Andreas Latman – Chief of Technology SSR-SRG (Elveția)
- Nathalie Labourdette – Head of Eurovision Academy (Elveția)

Raportul P2P a fost lansat public, pentru E.B.U. în 7 decembrie la Adunarea EBU de la Lausanne, unde Președintele Director General al SRTv, D-na Irina Radu a fost invitată să susțină una din cele trei prezentări ale conferinței vizând schimbarea necesară în televiziunile publice. Lucrarea noastră a fost numită „T.V.R. – A Challenge as Big as 60 Years”. Este prima dată când un președinte al TVR susține o lucrare în cadrul conferințelor E.B.U.

În România, Raportul P2P a fost lansat în luna februarie, în prezența a trei dintre membrii echipei de consultanță, reprezentanți ai celor mai importante instituții, parlamentari, membri CNA, reprezentanți ai presei.

Considerăm că acest raport și faptul că l-am făcut public arată o schimbare de atitudine a TVR față de toți cei cu care instituția interacționează; orice telespectator poate citi pe site-ul TVR părerea unei echipe internaționale despre funcționarea și rolul TVR, precum și toate recomandările pe care managementul TVR le-a recepționat și prioritizat în acord cu situația și posibilitățile.

O precizare importantă: acest Raport EBU s-a realizat fără costuri pentru TVR, toate cheltuielile fiind asigurate de European Broadcasting Union.

Pentru că este un capitol important al anului 2016, vă putem prezenta la cerere raportul P2P realizat de E.B.U.

5) Securizarea Campionatelor Mondiale de Fotbal (2018, 2022) prin negocierea unei eșalonări cu EBU

Continuând ideea de la punctul 4) este important de precizat că inițierea Raportului P2P și modul fair-play de a trata partenerul, a dus E.B.U. la a ne răspunde pozitiv în momentul propunerii noastre de a discuta o eșalonare, posibilă, corectă, sigură pentru a salva cele două Campionate Mondiale de Fotbal pe care TVR le contractase.

Având în vedere marea dezamăgire a publicului că TVR nu a putut cumpăra și difuza Campionatul European de Fotbal în iunie 2016, am făcut tot posibilul să ne asigurăm că nu se vor pierde licențele pentru Mondiale. Aceste licențe au fost rezervate și negociate ca valoare și condiții, cu mulți ani înainte. Dar nerespectarea, de ani de zile, a termenelor de plată, a dus la riscul pierderii lor.

În septembrie am semnat cu reprezentanții E.B.U. o reeșalonare nouă, bazată pe posibilitățile reale, un document care decala plățile pe mai mulți ani; documentul a demonstrat seriozitatea și determinarea TVR de a respecta garanțiile oferite, așa încât aceste competiții esențiale pentru TVR au fost salvate.

Comunicarea publică a avut efecte pozitive, fapt care credem că a ajutat la atragerea atenției autorităților asupra TVR, în sensul implicării pentru găsirea unor soluții de ieșire din criză.

6) CORECTAREA UNOR ERORI DECIZIONALE INSTITUȚIONALE – relații comerciale

TVR s-a aflat de multe ori în situația de a intra în probleme juridice grave, din mai multe motive: lipsa pregătirii personalului de execuție, insuficienta pregătire a personalului de conducere, neatenție, lipsa de continuitate managerială, abuzul unor parteneri. Acestea sunt doar câteva dintre motivele care au dus la semnarea unui șir de documente, începând din anul 2011, cu un distribuitor de filme care a intenționat pur și simplu să abuzeze de TVR și de semnăturile unor persoane.

Directorul general interimar a decis împreună cu Comitetul Director neîndeplinirea pretențiilor partenerului, considerându-le abuzive și incorecte; partenerul a chemat TVR în judecată prin proces intentat în Statele Unite.

După luni de zile de muncă și implicare a unei echipe formată din salariați TVR și avocați specializați în drept internațional ai casei de avocatură „Mușat și Asociații”, SRTv a câștigat definitiv acest proces.

Câștigarea în instanță a determinat economisirea a peste 4 milioane de dolari. Astfel, o greșeală perpetuată de 4 ani de zile a fost rezolvată cu o economie deosebit de importantă.

7) CORECTAREA UNOR ERORI DECIZIONALE INSTITUȚIONALE – relații contractuale interne

Un alt moment deosebit de dificil a fost analizarea tuturor deciziilor instanțelor referitoare la procesele dintre SRTv și proprii salariați, procese determinate de neacordarea drepturilor prevăzute în C.C.M. referitoare la indexarea salariilor.

În urma câștigării primului proces de acest tip, în iulie 2015, un număr de peste 30 de salariați au primit sume de bani datorate din trecut dar și creșteri salariale mai mari decât era normal la corecta interpretare a hotărârilor judecătorești.

SRTv a acționat corect și profesionist așa încât: a) nu s-a perpetuat interpretarea greșită, respectiv s-a aplicat procentul corect calculat, aducând instituției economii de peste 1 milion de euro și b) s-a acționat în judecată, TVR câștigând și urmând să recupereze banii acordați necuvenit.

8) UN NOU C.C.M.

Începând cu luna iulie a anului 2015, SRTv a funcționat fără a avea un contract colectiv de muncă; în 2015 negocierile au intrat în blocaj, iar în septembrie 2015, după schimbarea Consiliului de Administrație, a fost numit un director general interimar.

În această situație, în lipsa unui Consiliu de Administrație și într-o perioadă de criză financiară majoră, am funcționat fără CCM timp de 18 luni.

Negocierea CCM a fost reluată după venirea noului C.A. și numirea președintelui director general; negocierile au durat câteva luni, având în vedere atât complexitatea cererilor, cât și imposibilitatea realizării unor prognoze din partea managementului - existând mulți factori de incertitudine.

Finalul anului 2016 (luna decembrie) a adus cu el și contractul colectiv de muncă valabil în anul 2017.

REALIZĂRI

Vom trata în cele ce urmează realizările:

- I. Editoriale
- II. Economice
- III. Tehnice
- IV. De management al resursei umane

I. ACTIVITATE EDITORIALĂ ȘI EVENIMENTE

INFORMAȚIE

Unul din cele mai grave momente care au arătat lipsa de pregătire a TVR din mai multe perspective, a fost tragicul eveniment de la Colectiv din octombrie 2015.

Acest eveniment ne-a arătat că TVR realizează degeaba multe emisiuni bune, zi de zi, dacă în momentele cheie nu poate reacționa conform nevoilor și așteptărilor publicului. Acel eveniment ne-a determinat să luăm decizia de a ne orienta mult mai serios pe zona de informație, pe creșterea numărului de buletine informative, pe recalificarea departamentului de știri.

În anul 2016 am crescut numărul de buletine informative: s-au introdus două Jurnale pe TVR1 (la ora 17.00 și ora 23.00) precum și un jurnal suplimentar pe TVR2 (la ora 13.00). S-a îmbogățit echipa, mai ales în punctul cel mai slab - reporterii, aducându-se oameni tineri, specializați pe domenii, gata să trateze subiectele conform cerințelor actuale.

Trebuie amintit că într-un an plin de evenimente negative și dramatice cum a fost 2016, TVR nu a mai ratat nimic, chiar de multe ori a intrat primul cu breaking news-ul respectiv.

CANALELE TVR

TVR1 – a continuat să rămână cel mai important și vizionat canal din portofoliul nostru. Și-a orientat producția în primul rând către actualitate, pentru că am considerat că principalul canal al televiziunii publice nu se poate baza pe reluări, arhivă și achiziții internaționale, riscând ca datoria și misiunea televiziunii publice să fie preluată de unele televiziuni comerciale.

TVR2 – a rămas principalul difuzor de filme și și-a început în 2016 orientarea către divertisment. Fondurile inexistente ne-au determinat să programăm emisiuni din arhivă și să difuzăm unele filme a treia oară într-un interval prea scurt de timp; luăm în calcul redenumirea canalului pentru că acest nume i-a adus percepția de „al doilea canal”, „canal secundar”, „canalul unde se difuzează ceea ce nu e bun pentru TVR1”.

TVR3 – Așa cum am precizat, strategia este ca TVR3 să reflecte producțiile studiourilor teritoriale, iar în prime time să difuzeze cultură la ore accesibile tuturor. De ani de zile emisiunile de cultură au fost difuzate târziu; am considerat că este momentul ca un concert bun sau un film de artă sau un eveniment cultural să poată fi văzute în intervalul 19.00- 23.00.

Și în cazul acestui canal pregătim un sondaj cu scopul redenumirii; în primul rând este util ca un nume, un brand, să spună consumatorului ce este acolo pentru el, celebrul „what’s in it for me” din marketing.

O altă noutate privind TVR3 este intrarea acestuia în monitorizare, începând cu luna decembrie 2016. Pentru a nu se repeta situațiile de risipă, ineficiență, indiferență - trebuie să știm ce plătim cu banii cheltuiți. Chiar dacă audiența este mică, ea poate fi crescută.

În momentul în care Televiziunea Cehă și-a crescut canalul de cultură cu 0,2 rtg aceasta a fost considerată o mare performanță. La fel de realiști ar trebui să devenim și noi și să nu ne ascundem de a cunoaște adevărul: cine și câtă lume se uită la producțiile noastre? Ce trebuie să facem pentru ca banii să se transforme în număr de telespectatori, respectând, evident, calitatea.

TVR1 – Informație echilibrată și corectă

Așa cum am precizat mai sus, TVR1 și-a orientat conținutul către informația de actualitate. Nu poate fi și nici nu ne-am propus să devină în acest moment „un canal de știri”. Dar trebuie să fie un canal de televiziune pe fază, atent la evenimentele zilei, sensibil la problemele societății, gata să relateze cele mai de impact evenimente, să intervieveze personalitățile zilei.

Din punct de vedere editorial, informația din piața românească este total dezechilibrată; televiziunile de știri s-au împărțit după simpatiile politice și alte tipuri de interese, așa încât un telespectator care dorește o informație curată, fără interpretări și interese, nu are de unde să o obțină.

Admitem însă și faptul că inclusiv TVR are anumite derapaje, dat fiind sistemul de angajări practicat la știri, în funcție de „puterea” care influența într-un anumit moment; însă aceste derapaje nu se compară cu lupta politică deschisă practică de restul stațiilor de informație.

Trebuie să recunoaștem că inițial nu ne-am propus eliminarea celorlalte tipuri de producții de pe TVR1, rămânând doar actualitatea - dar situația financiară ne-a determinat să creăm mai multe linii de talk-show pentru a avea cu ce acoperi grila, în anul de criză maximă 2016.

Valabil atât în ceea ce privește TVR1, cât și TVR2, grilele nu reprezintă numai o viziune sau o politică editorială, dar și obligația angajatorului de a folosi resursa umană angajată. Atâta timp cât respectiva resursă umană știe să realizeze numai un anumit tip de emisiuni, canalul difuzor nu poate oferi altceva publicului.

Un alt aspect important în ceea ce privește TVR1 este că acesta a păstrat anumite emisiuni din motiv de impact – atât ca audiență, cât și ca imagine. Deși nu sunt emisiuni de actualitate, au rămas în grila TVR1 emisiuni ca: „Profesioniștii”, „Garantat 100%”, „Teleenciclopedia”; am păstrat și emisiuni cu nuanță de divertisment, așa numitele „infotainment”, cum este „Politică și delicatețiuri”, cu Mircea Dinescu. Tradiția de duminică rămân emisiunile dedicate Armatei, Religiei, dar și „Viața Satului” (cea mai veche emisiune încă produsă de TVR).

Deficiențele în anumite rezultate au fost provocate de anumiți factori, printre care amintim:

- absența finanțării necesare pentru a realiza un sondaj de opinie de anvergură, care să ajute la luarea unor decizii și pe baze științifice;
- absența unei cercetări calitative și a unor focus grupuri la nivel național;
- vârsta înaintată a personalului editorial, factor care nu mai permite realizarea unor materiale cu risc sau dorința de a face eforturi jurnalistice majore în scopul obținerii unor rezultate de excepție;

- numărul prea mare de emisiuni;
- numărul extrem de mare de ore de producție proprie (din cauza epuizării stocului de filme, seriale, achiziții și imposibilitatea înprospătării stocului din lipsă de bani);
- lipsa vedetelor;
- lipsa posibilității de promovare agresivă, prin campanii naționale de impact.

Pentru a neutraliza sau atenua aceste impedimente, măsurile luate au vizat:

- mărirea numărului de emisiuni informative;
- stabilirea unor caracteristici diferite pentru emisiunile informative TVR1 (sobrietate, competență, analitice) față de TVR2 (informație relaxată, pe înțelesul tuturor);
- emisiuni noi de dezbatere;
- integrarea unor prezentatori, producători și reporteri noi în echipa TVR, realizând un transfer de know-how și cultură organizațional;
- promovare prin mediile online și radio;
- implicare în campanii de ținută, potrivite ca asociere unui canal de informație și actualitate.

TVR1 a găzduit și în anul 2016 cele mai importante evenimente: Alegerile locale din iunie, Alegerile parlamentare din toamnă, Gala UNITER, Gala APTR, Selecția Națională Eurovision, Jocurile Olimpice de la Rio 2016, Gala Festivalului Internațional de Teatru – Sibiu, Revelion 2017 (plasat pe locul al 3-lea în topul televiziunilor) și multe altele (unele dintre aceste producții au fost difuzate pe mai multe canale).

Pentru TVR2, anul 2016 a fost un an de tranziție, urmare a deciziei Consiliului de Administrație al SRTv de a poziționa postul ca un post generalist, complementar cu TVR1 – centrat pe informații și „current affairs”.

Acest proces, început odată cu grila de toamnă (octombrie 2016) este în curs de implementare și consolidare, impunând o adaptare a strategiei editoriale a canalului, în acord cu linia generală de re poziționare a stațiilor TVR.

În acest sens, dar și în urma unor analize cu cărțile pe masă referitoare la cost/audiență/misiune de serviciu public, TVR2 a păstrat, printre altele, programele/brandurile tradiționale – „D’ale lu’ Mitică”, „Pescar Hoinar”, „Ferma”, „Duminica filmului românesc”, „Destine ca-n filme”, „Telecinemateca”.

Tot din grila de toamnă, s-a reușit o creștere a numărului de ore de filme artistice și seriale difuzate, concomitent cu necesara înprospătare a stocului. Conform cu misiunea publică, dar și în acord cu legea de funcționare a SRTv, s-a încercat o atență și eficientă programare a acestora.

Alături de brandul de stație consacrat filmului românesc am încercat crearea de „serii” de filme tematice, de autor, sau grupate în jurul unor mari actori (seria Hitchcock, Marlene Dietrich, Bud Spencer etc), am difuzat filme de artă, film european, documentare, dar am reluat și o tradiție a TVR în a difuza seriale coreene, care și în trecut, dar și acum aduc audiență importantă TVR. Această decizie a fost în același timp și un experiment, neînsemnând că acordăm mai puțină atenție producțiilor europene. Am mers pe principiul că pentru a avea pe cine să educăm și informăm, trebuie să-i aducem în fața televizoarelor.

În cazul divertismentului s-a valorificat cât mai mult arhiva TVR în programe cum sunt „Ieri-azi-mâine” sau „Gala umorului”. Analizele noastre arată că această comoară a TVR poate fi valorificată cu succes în continuare, ceea ce ne-a determinat ca ziua de 31 decembrie (Ziua TVR) dar și programele de Revelion 2017 să le dedicăm valoroaselor „producții de aur” din cei 60 de ani ai TVR.

Tot în grila de toamnă, TVR2 a fost difuzorul principal al proiectului TVR 60 ce a cuprins peste 10 programe de publicistică și divertisment (selectate în urma unei cereri de ofertă internă). În cele aproape 3.000 de ore de emisie, aceste programe au adus în fața publicului momentele importante din istoria de 60 de ani, în fața sau în spatele camerei aflându-se nume importante ale industriei tv din România, oameni care au scris istorie în domeniu, personalități care încă lucrează în TVR sau vedete care acum pot fi văzute la stațiile importante de televiziune și care și-au început cariera în școala de televiziune numită TVR.

La capitolul vedete, postul și-a propus să aducă în fața publicului nume consacrate (Marina Almășan, Mircea Radu, Iuliana Marciuc, Corina Dănilă) dar și să „parieze” pe nume noi; astfel că pe Paula Seling, Ovi și Adrian Enache îi regăsim din octombrie 2016 în calitate de amfitrioni ai noului program de divertisment „Duelul pianelor”, o emisiune care la doar câteva luni de la lansare aduce notorietate și vizibilitate, încurajând și sprijinind creația muzicală autohtonă de calitate. Tot din octombrie 2016, jurnalele de știri și sport ale canalului sunt prezentate de jurnaliști care au intrat recent în echipa TVR: Teodora Antonescu, Raluca Arvat, Stela Popa, Costin Deșliu, precum și două multiple campioane, Monica Roșu și Sandra Izbășa.

Prin asocierea dintre TVR și Federația Română de Handbal și canalului TVR2 i-a revenit misiunea de a reflecta meciurile de handbal ca „sport național”, audiențe foarte bune obținând atunci când echipa națională feminină de handbal a obținut la rândul ei rezultate notabile în competițiile internaționale, a se vedea Campionatul European din decembrie 2016.

Poziționarea TVR2 ca o stație generalistă, cu rol de post public dar mai relaxant și informal, a adus în grila de toamnă o creștere de audiență de la 0,3 la 0,4 rating urban și de la 1,1 la 1,2 pentru cota de piață la nivel urban. Este doar începutul unui proces de repoziționare și rebranduire a TVR2 ca un canal generalist al corporației, proces care va continua în 2017.

TVR3 și Studiourile Teritoriale

Cultură și producții regionale. Acestea au fost prioritățile TVR3 începând din toamna 2016, în care telespectatorii au putut urmări, la ore de maximă audiență, cele mai îndrăgite emisiuni culturale ale Televiziunii Române, cât și filme clasice, teatru, concerte, programe ce promovează evenimente sau obiceiuri din diferite zone ale țării și emisiuni pe teme sportive.

De remarcat faptul că, din august 2012, până în toamna 2016, Departamentul TVR3 Secretariat Studiouri Teritoriale și-a desfășurat activitatea în conformitate cu prevederile Hotărârii Consiliului de Administrație nr. 110/28 august 2012, de a sista finanțarea și producția acestui canal, decizie determinată de starea financiară a SRTv din acel moment, precum și de Memorandumul încheiat cu Guvernul României.

În respectiva hotărâre au fost statuate următoarele referiri la Departamentul TVR3:

„Menținerea TVR3 a fost rezultatul dezbaterilor în cadrul ședinței Consiliului de administrație din 10 august, dată la care s-a aprobat raportul grupului de lucru, cu amendamentul referitor la TVR3, amendament condiționat de eliminarea totală a cheltuielilor de funcționare a acestuia”. (pag.10)

„TVR3 va difuza emisiuni produse numai de studiourile teritoriale, cu obligativitatea de a nu genera costuri suplimentare față de resursele alocate studiourilor teritoriale - condiție sine qua non a menținerii acestui canal.” (pag. 19)

De altfel, bugetul acestei entități organizatorice din S.R.Tv. nu cuprindea un capitol de producție de emisiuni, ci, doar asigura exclusiv funcționarea curentă. Cu costuri din ce în ce mai mici, de la an la an.

Aspecte legale și regulamentare interne

În vederea punerii în aplicare a Hotărârii Consiliului de Administrație al S.R.Tv. nr. 44/21.07.2016, privind reconfigurarea/nunațarea profilului postului TVR3, în conformitate cu documentul elaborat de dna. Irina Radu, Președinte-Director General, „Principii de reconstrucție și funcționare a SRTv”, postul TVR3 a devenit, din toamna 2016, *„un canal regional și cultural în prime time (cu o grilă care să prezinte de dimineață până la ora 18.00 emisiuni preponderent culturale realizate de cele cinci studiouri teritoriale, emisiuni de cultură și tradiții ale minorităților și după ora 18.00 – jurnale cu știri culturale, filme, talkshow-uri de cultură, dezbateri pe teme zilei din cultura românească, europeană și internațională”*.

STUDIOURILE TERITORIALE

Tot la finalul anului 2016, pe lângă măsurarea audienței TVR3, managementul a decis și măsurarea audienței studiourilor regionale. Fără a ști cine este publicul și cât de numeros este, nu știm dacă activitatea noastră își atinge scopul sau nu.

Ca și canalele principale, studiourile regionale emit 24/24 fără a avea însă suficient conținut de calitate pentru a acoperi această durată. Și, tot ca și canalele, studiourile produc unele emisiuni de calitate dar și multe emisiuni bifate sau uitate în grilă deși oamenii nu sunt interesați de acestea.

Redefinirea rolului și modului de lucru pentru studiourile teritoriale se află pe lista de priorități a anului 2017, datele fiind adunate în anul precedent.

TVR Internațional și TVR Moldova

În anul 2016 și-au extins producția. A crescut și în Moldova numărul de jurnale și emisiuni producție proprie. Un sondaj de opinie realizat de curând ne arată că TVR Moldova se plasează pe locul al 5-lea în topul preferințelor telespectatorilor.

Este important să amintim și prezența TVR Internațional la evenimentele culturale importante, atât organizate de I.C.R. dar și de comunități românești din întreaga lume. În 2016 bugetul redus ne-a determinat să ne axăm în primul rând pe Europa, reflectând mai puțin viața românilor din America.

Realizări TVR Internațional 2016:

- diversificarea programului „Lumea și noi” pe mai multe linii editoriale, astfel încât să răspundă aplicat cerințelor publicului (1. „Actualitatea TVR Internațional” - emisiuni pe eveniment / subiecte de actualitate; 2. „Diaspora istorică” - programe despre situația comunităților românești din vecinătatea granițelor, în special despre cele din Ucraina, Serbia, Bulgaria; 3. „Diaspora nouă” - emisiuni reportaj-portret despre români și realizările lor în țările de adopție; 4. „Documentarele TVR Internațional” - dedicate personalităților culturii române);
- lansarea Caravanei TVR Internațional - jurnaliștii TVR Internațional au stat de vorbă cu românii din Valencia, Londra, Geneva, Paris, Munchen, Monaco și au realizat dezbateri, reportaje, interviuri în mijlocul comunităților românești din diaspora;
- continuarea seriei de „Documentare TVR Internațional – Biografii de ținut minte”
- diversificarea subiectelor dedicate diasporei în emisiunea „Correspondent TVR Internațional” – producție pe care o realizăm împreună cu reprezentanții presei românești din diaspora și cu cei ai Asociațiilor și Federațiilor de români din străinătate;

- continuarea campaniei „Promovează România oriunde te-ai afla!” cu scopul susținerii introducerii iei în patrimoniul UNESCO, campanie preluată cu succes de presa românească din diaspora și extrem de apreciată de telespectatorii TVR Internațional;
- difuzarea de film artistic românesc, clasic și contemporan, alături de un volum mai mare de film documentar, precum și desene animate, copiii fiind o categorie de public căreia TVR Internațional îi acordă o atenție specială.
- Îmbunătățirea promovării online a producției postului a dus la creșterea audienței și a traficului pe tvrplus.ro. În 2016 pe site-ul TVR Internațional.tvr.ro au fost peste 250.000 de vizitatori unici, în creștere față de 114.824 în 2015, așadar cu aproape 120% mai mult. Cei mai mulți sunt din Germania, Marea Britanie și SUA.

Diferențe între TVR Internațional și competitorii săi

- grila este concepută pe trei tronsoane de prime-time pentru telespectatorii din Europa, America de Nord, Australia;
- emisiunile interactive producție proprie sunt în prime-time-ul european (telespectatorii care sună în direct și adresează întrebări invitaților, primesc răspunsuri pe diferite teme de interes din domeniul juridic, medical, economic, social);
- în grilă există producții proprii de peste 20 de ani, cu public fidelizat și emisiuni care prezintă viața românilor din afara granițelor;
- postul are varietate tematică datorită mixului de programe preluate de la TVR1, TVR2, TVR3.

În 2016, emisiunile producție proprie, premieră și redifuzare, au însumat un număr de 2.024 de ore. În procente, producția în premieră înseamnă 4,87%. Analiza comparativă a ponderii producției proprii a TVR Internațional, respectiv 2,60% în 2012, 4,7% în 2013, 4,3% în 2014, 4,15% în 2015 și 4,87% în 2016, evidențiază o ușoară creștere a producției dedicate targetului. Aceasta este compusă din următoarele genuri: talk-show-uri interactive („Avocatul Dumneavoastră”, „Articolul VII”, „Investiți în România!”, „Correspondent TVR Internațional”, „Un doctor pentru dvs.”), reportaje, emisiuni educative/cultură („Actualitatea TVR Internațional”, „Diaspora istorică”, „Diaspora nouă”, „Documentarele TVR Internațional”, Discover Romania, DiaspoRADar), campanii tv („Promovează România oriunde te-ai afla!”).

TVR Internațional a fost înființat prin Legea 41/1994 și emite pe cinci continente (Europa, America de Nord, Nordul Africii, Asia, Australia și Noua Zeelandă). Lansat pe 1 decembrie 1995, canalul transmite 24 de ore din 24, în timp real, imaginea societății

românești, fiind mesagerul culturii și tradițiilor autentice, promovând momentele care marchează viața politică, socială, economică românească.

TVR Internațional este postul tv destinat vorbitorilor de limbă română din străinătate. Telespectatorii sunt români care interferează cu diferite tipuri de cultură, religie și civilizație, dar pe care îi reunește o trăsătură comună: interesul pentru România.

TVR Moldova

Pentru românii din Republica Moldova s-au organizat evenimente speciale, seri culturale, întâlniri cu mari actori români sau cântăreți din România.

Realizări TVR Moldova 2016:

- lansarea împreună cu echipa Filialei SRTv – Studioul TVR din Chișinău, a unui program difuzat luni – vineri, ora 17.00, „Obiectiv Comun” – o dezbatere cu reportaje, transmisă în direct, din studioul din Chișinău, în care sunt abordate subiecte sociale și culturale din Republica Moldova, din perspectiva experienței României și a realităților europene;
- realizarea a numeroase Ediții Speciale în Studioul TVR din Chișinău, dedicate unor evenimente derulate pe parcursul anului trecut (spre exemplu, Marcarea a 25 de ani de Independență a Republicii Moldova – august 2016, Alegeri prezidențiale – noiembrie – decembrie 2016);
- extinderea programului de știri „Telejurnal TVR Moldova” transmis live, din Studioul TVR din Chișinău de luni până vineri, orele 13.00, 17.00 și 19.00 și sâmbătă și duminică, ora 18.00 și consolidarea prin introducerea de informații de pe plan local, de la corespondenții noștri din Bălți, Soroca, Rezina, Cahul, Comrat – toate acestea au dus la creșterea credibilității știrilor, conform sondajului realizat în decembrie 2016, de IMAS Chișinău, pe un eșantion de 1013 persoane, la comanda TVR Moldova. *„Nivelul aprecierii face invidioase probabil multe canale concurente, aceasta și pentru că arată că aria aprecierilor este diversă și echilibrată: caracterul informativ al știrilor a fost apreciat de 54% dintre participanții la sondaj, 37% le consideră credibile, pe înțelesul tuturor 32%, cu tradiție 30%, obiective 28% etc”;*
- organizarea a trei campanii Telejurnal TVR Moldova: 1. „Prețul Libertății” – revenirea la valorile românești din Basarabia (tricolor, limbă, tradiții) și prezentarea oamenilor valoroși care au contribuit la promovarea acestora (organizată în perioada Sărbătorilor Naționale: Ziua Independenței și Ziua Limbii

- Române); 2. „Moldova Mea” - promovarea destinațiilor turistice de pe ambele maluri ale Nistrului și din partea dreaptă a Prutului (Iași, Suceava, Galați); 3. „Speranțe de Crăciun” - campanie socială în care TVR Moldova a făcut un apel pentru a ajuta familiile nevoiașe, în perioada sărbătorilor de iarnă;
- creșterea spațiului de emisie de la 30 la 60 de minute, pentru talk-show-urile de actualitate „Punctul pe AZI” și „Orizont European”, de luni până vineri, alături de decizia de a diversifica producția prin introducerea liniei „Obiectiv Comun” sunt apreciate de telespectatori, din sondajul IMAS Chișinău reieșind că tendința de vizionare crește în intervalul 17.00-20.00 când difuzăm producție realizată peste Prut;
 - lansarea proiectului „Întâlnirile TVR Moldova”, în parteneriat cu Teatrul Național „Satiricus - I.L. Caragiale”, o serie de evenimente (serate culturale) și de emisiuni dedicate unor personalități din România și Republica Moldova, desfășurate pe scena teatrului și transmise pe TVR Moldova;
 - continuarea emisiunii „Destine ca-n filme”, producție foarte apreciată de telespectatorii basarabeni datorită conținutului plin de povești extraordinare de viață, împachetate într-un format dinamic de prezentare;
 - realizarea evenimentului „GALA PREMIILOR TVR MOLDOVA – Români pentru Români” – ediția a II-a, manifestare deopotrivă mediatică și culturală, care i-a adus în atenția publicului pe acei oameni din Republica Moldova care excelează în domeniile lor de activitate. Evenimentul, cu o durată de 180 de minute, a avut loc la Teatrul Național „Mihai Eminescu” din Chișinău și a fost transmis, în direct, pe TVR Moldova;
 - lansarea în decembrie 2016, a portalul de știri www.tvrmoldova.md care cuprinde și emisiunile producție proprie TVR Moldova;
 - consolidarea difuzării de producții românești din categoriile: filme „clasice” - istorice, comedii, biografice, de aventuri, ecranizări - documentare, desene animate - alături de cele mai apreciate producții multi-premiat în marile festivaluri. Pe lângă filmele realizate în România, am difuzat filme și documentare produse în Republica Moldova, unele dintre ele recente, cum este „Ce lume minunată” (premiat deja în America și în Franța) – ce prezintă evenimentele de la Chișinău din primăvara anului 2009 (cunoscute sub numele de „Proteste de la Chișinău”), dar și filme regizate de Ion Loteanu sau Tudor Tătaru. Programările au marcat evenimentele istorice importante din istoria noastră comună, precum și din cea a Republicii Moldova (de exemplu, prin difuzarea seriei documentare „Să nu ne răzbunați” – am marcat valorile de deportări din Basarabia). Telespectatorii TVR Moldova au putut urmări filme românești multi-premiat – Aferim; Poziția copilului; 4 luni, 3 săptămâni și 2 zile; Felicia înainte de toate; Marți, după Crăciun.

- continuarea investițiilor în tehnică, aparatură, scenografie necesare Studioului TVR din Chișinău – achiziționarea de echipamente de filmare pentru platouri și pentru teren, tehnică IT pentru salariați și echipamente speciale pentru regie, mobilier pentru amenajarea spațiilor de redacție și a spațiilor administrative; realizarea a două decoruri modulare personalizate pentru emisiunile „Obiectiv comun” și „Punctul pe AZI”.

Dacă în 2014, emisiunile producție proprie TVR Moldova au însumat un număr de 161,82 de ore de premiere, ceea ce înseamnă un procent de 1,82%, în 2015, numărul orelor difuzate în premieră a crescut la 310, adică 3,5%, ajungând în 2016, cu eforturi considerabile, la 1.637 de ore, ceea ce reprezintă 18,68%, programe de o calitate editorială și artistică ce se detașează pe piața tv din Republica Moldova.

Televiziunea Română și-a reluat transmisia în Republica Moldova, cu un program generalist, sub denumirea și sigla TVR. Noul canal, așteptat de românii de peste Prut, a fost lansat pe 1 Decembrie la Chișinău, ca urmare a încheierii acordului de soluționare amiabilă a cererii nr. 36398/08 depusă la CEDO de SRTv.

Consiliul Național al Audiovizualului din România a eliberat licența și decizia audiovizuală pentru „canal secundar” al TVR Internațional, cu denumirea „TVR” (nr. S-TV 21.2/ 11 martie 1999 eliberată la data de 14 noiembrie 2013), reînnoind-o cu denumirea „TVR Moldova” (nr. S-TV 21.3/ 11 martie 1999 eliberată la data de 8 martie 2016). De asemenea, postul TVR Moldova a primit licența de emisie din partea Consiliului Coordonator al Audiovizualului din Republica Moldova prin Decizia 10/54 din 1 aprilie 2016.

TVR HD

TVR HD (High Definition) a apărut în peisajul televiziunilor românești în anul 2009.

Postul și-a început emisia cu o licență acordată pentru un „canal experimental”. Lipsa fondurilor nu a permis investiția în aparatură HD, nici pentru zona de emisie, nici pentru dezvoltarea capacității de producție HD. Existând puține echipamente performante, TVR HD a difuzat în timp două categorii de materiale: producțiile realizate în HD pentru diferitele canale ale TVR și achizițiile internaționale, livrate în proporție de 99% în format HD. Din acest motiv, TVR HD este un canal care nu poate avea o grilă gândită, compusă strategic, coerentă, ci o grilă formată printr-o selecție care are la bază doar considerentul tehnic, nu cel editorial.

TVR a încercat însă să folosească eficient acest canal, cu costuri minime, pentru a nu pierde licența așa cum s-a întâmplat în 2015 cu TVR Info. Astfel, pe TVR HD s-au transmis multe competiții sportive, inclusiv sporturi mai puțin populare din cadrul Jocurilor Olimpice; s-au programat filme la a treia difuzare care nu ar fi avut impact pe canalele principale.

Este evident că TVR trebuie să își orienteze toate canalele spre producția și emisia HD. Costul și durata proiectului ne determină să vorbim de aproximativ 41 milioane de euro pe o perioadă de 3-5 ani. Până atunci TVR HD rămâne un experiment, în timp ce alte televiziuni și-au modernizat emisia și emit HD de ani buni (Pro TV, Digi, Kanal D, Acasă TV, Sport.ro), iar de curând Antena 1.

Deocamdată, audiența postului TVR HD nu a fost măsurată, dar în momentul în care transmite același conținut ca și unul din canalele principale măsurate, audiența TVR HD este adăugată audienței canalului difuzor principal.

EMISIUNI DEDICATE MINORITĂȚILOR NAȚIONALE

Emisiuni în limba maghiară

În anul 2016, Secția Maghiară din București a SRTv a produs săptămânal 290 de minute efective de emisie pentru canalele TVR1, TVR2 și TVR3, până la data de 17 octombrie, când spațiul dedicat emisiunii în limba maghiară a crescut per total cu 8 minute. (Pe TVR1 am pierdut emisiunea de joi, de 48 minute/săptămână, iar edițiile de luni și marți au devenit mai lungi).

Acoperind în mod echilibrat toate genurile producției tv, urmărim informarea corectă, promovarea valorilor, încurajarea gândirii critice și implicarea responsabilă a comunității maghiare, dar oferim și divertisment de calitate. Specificitatea noastră este asigurată de asemenea de unghiul de abordare al subiectelor tratate. Căci noi, cei care producem Emisiunea în limba maghiară, ne-am născut și trăim în România. Astfel, nu suntem doar observatori, ci și cunoscători în detaliu ai tuturor aspectelor vieții în minoritate; nu suntem doar constatatari: ne avantajează perspectiva prin care noi înșine resimțim tot ceea ce decurge din statutul unei populații minoritare.

Emisiunea în Limba Maghiară (ELM) se află într-o situație specială, unică și datorită faptului că este subtitrată integral în limba română. Astfel, atât populația majoritară română, cât și celelalte grupuri etnice se pot regăsi în publicul nostru beneficiar.

Titlurile edițiilor:

- **Maghiara de pe unu** – TVR1 - ediția de luni (se axează pe realitățile sociale și politice ale comunității maghiare), respectiv de marți (se axează pe aspecte culturale): 15:30 - 17:00; din octombrie 15:10 - 16:50.
- **Cultura minorităților** – TVR2 - ediția de joi (cultural), respectiv de vineri (life-style): 14:30 - 15:00 (fiecare ediție având durată efectivă de 24 de minute).
- **Toți împreună** – TVR3 - Maghiara de vineri, de la ora 11:50 (durată efectivă: 48 de minute), o selecție din emisiunile noastre, în redifuzare.

În anul 2016 am încheiat numeroase parteneriate media cu diferite instituții culturale. Astfel, în cadrul parteneriatului cu Asociația „Euro Foto Art”, sub patronajul Ministerului Culturii am participat la Festivalul Internațional de Fotografie „*Carol Pop de Szathmári - Szathmári Pap Károly*” cu filmul documentar despre această personalitate marcantă a artei fotografice europene. De asemenea, în calitate de co-organizator am participat la proiectul Asociației Minerva și Societății Muzeului Ardelean Cluj, intitulat „*Cine unde a lucrat – Ki hol dolgozott*” - cu filme realizate de

echipa redacției despre fabricile trecutului, ex. Tehnofrig Cluj. Cu ocazia aniversării a 70 de ani de existență, am încheiat parteneriat media cu Teatrul Național Tîrgu-Mureș, fiind co-organizatorii numeroaselor evenimente ce marcau această aniversare.

Din colaborarea cu Universitatea de Medicină și Farmacie Tîrgu-Mureș a rezultat un documentar despre cei 70 de ani de existență și activitate a universității renumite. Totodată, din parteneriatele media cu Ansamblul Folcloric Háromszék, respectiv Muzeul Secuiesc din Miercurea Ciuc au rezultat înregistrarea mai multor festivaluri de dans popular.

În mod tradițional, suntem co-organizatorii Festivalului Mămăligii în Ghimeș, festival ce-și datorează succesul din ce în ce mai mare implicării echipei Emisiunii în Limba Maghiară.

Conform direcției editoriale asumate, am urmărit valorificarea arhivei noastre de 48 de ani. Am realizat mai multe proiecte prin folosirea, respectiv refolosirea materialelor din arhivă, proiecte de mare succes precum *Játsszuk újra! - Reeditare*, în cadrul căruia invitații în studio sunt muzicieni și formații de muzică lansați pe vremuri de Emisiunea în Limba Maghiară.

Tot prin utilizarea arhivei am realizat un documentar în memoria *Iolandeii Balaș (Balázs Jolán)*, fosta mare campioană și președinte al Federației Române de Atletism sau lui *Ștefan Ruha (Ruha István)*, marele violonist, dirijor și profesor. În cadrul rubricii Cine – MA am prezentat în premieră un interviu cu renumitul regizor de filme, *Jancsó Miklós*, am relatat despre cartea lui *Andrei Gorzo*, critic de film și profesor la UNATC. Am relatat, de asemenea, despre premiera filmului maghiar multipremiat *Fiul lui Saul*, am realizat un amplu reportaj despre *Corul Madrigal* și am participat la cele mai importante festivaluri naționale de teatru, de la gala Uniter la Interferențe sau FNT.

Am început difuzarea serialului documentar *Savanți și inventatori din Ardeal*, care s-a dovedit a fi un mare succes în rândul telespectatorilor. Am fost prezenți la cele mai importante evenimente sociale și politice, am organizat dezbateri televizate, am făcut comentarii la întâmplările importante ale anului 2016, de la proteste stradale la dezbateri politice, de la alegerile parlamentare la activități guvernamentale.

Având în vedere faptul că, pe de o parte orele de difuzare ale Emisiunii în Limba Maghiară sunt departe de prime – time, iar pe de altă parte și obiceiurile de consum al conținutului audiovizual s-au schimbat, depunem eforturi considerabile pentru a optimiza paginile noastre web (magyaradas.tvr.ro, respectiv magyaradas.ro). Prin intermediul site-ului publicul poate accesa emisiunile noastre complete, cu maximum 90 de minute după difuzarea lor pe post.

Emisiuni în limba germană

Principala activitate a Secției Germane este realizarea de programe adresate minorității germane. Secția Germană asigură furnizarea obiectivă a informațiilor de actualitate, reflectarea tradițiilor și a istoriei, păstrarea identității etnice și atragerea tinerilor prin emisiuni specifice. De asemenea, promovează identitatea culturală a diferitelor comunități de limbă germană din România, emisiunile fiind accesibile și publicului larg, datorită subtitrării acestora în limba română.

În 2016, Secția Germană a asigurat, respectând bugetul alocat, mult diminuat față de anii precedenți, cu mari sacrificii, reușind să facă și economii, 185 de minute de producție proprie pe canalele TVR1, TVR2 și TVR3, după cum urmează:

TVR1 - *Germana... de la 1* - luni, interval orar 13.00-14.00, 48 min. de emisie

TVR1 - *Akzente* - joi, interval orar 15.30-16.50, 72 min. de emisie

TVR2 - *Cultura minorităților* - marți, interval orar 14.30-15.00, 25 min. de emisie

TVR3 - *Toți împreună* (lunar) - luni, interval orar 11.30-12.05, 35 min. de emisie

Principala producție a Secției Germane este emisiunea *AKZENTE*, de joi, pe TVR1. Emisiunea are formatul unui magazin și acoperă o bună parte din genurile clasificării EBU: buletin informativ, publicistică/infotainment, reportaj până la documentar.

92% din emisiuni sunt producție proprie.

Emisiunile în limba germană au luat în considerare următoarele aspecte:

1. Actualitatea

- Vizita președintelui Republicii Federale Germania, Joachim Gauck, în România
- Un program săptămânal de știri;
- Revista presei de limbă germană;
- Reportaje de la sărbătorile comunităților germane din România sau din diaspora;
- O rubrică de prezentare a noilor apariții editoriale de interes pentru telespectatorii noștri.

2. Istoria

- Serialul "Ein feste Burg - Cetăți ale credinței", despre bisericile fortificate ale sașilor,
- Seria "Povestiri bucureștene" care prezintă clădiri, monumente sau personalități bucureștene strâns legate de istoria germanilor din România,
- Documentare de portofoliu.

3. Păstrarea tradițiilor

- Prezentarea diferitelor obiceiuri ale minorității germane pe tot parcursul anului.

4. Divertismentul

- Înregistrări muzicale, momente umoristice, rețete culinare și o rubrică sezonieră de turism.

5. Emisiuni de tineret

- Discuții cu tinerii
- Seria *Perspektive* în care prezentăm Facultățile cu predare în limba germană din diferitele centre universitare.

Printre principalele producții, în 2016, menționăm:

- Reflectarea prezenței laureatului premiului Nobel pentru Chimie, Stefan Hell, în România
- Hans Peter Tuerk - portretul unui muzician, laureat al Uniunii Compozitorilor din România.
- *Nunta de diamant* - destinul unei perechi din Transilvania.
- *Patula lacht* - portretul scriitoarei Carmen Elisabeth Puchianu care a rămas la Brașov când sașii au plecat.
- *Preotul motociclist* - portretul unei lumi transilvănene prin ochii preotului unei diaspore Dietrich Galter.
- 45 din 60. *Emisiunea în limba germană la TVR 60*
- 60 de ani Radio Timișoara

Emisiunea în limba germană a avut o prezență activă la conferințele de specialitate atât în țară cât și în străinătate prin prelegeri, prezentări și filme documentare. Merită menționate parteneriatele media la festivalurile *Zilele culturii în Țara Ovăzului*, *Festivalul de toamnă al oamenilor de afaceri germani din Transilvania de Nord*, la *Zilele culturale* din Satu Mare, Sibiu și Timișoara, prezența la întâlnirile oamenilor de afaceri germani din Cluj, Sibiu, Satu Mare, Timișoara, *Întâlnirea sașilor de la Reghin*.

Emisiuni ale Secției Alte Minorități

În anul 2016, Secția Alte Minorități (SAM), prin programele sale, și-a canalizat eforturile pentru prezentarea și promovarea activităților comunităților minorităților naționale istorice din România. Secția realizează emisiuni pe trei canale ale televiziunii publice: TVR1, TVR2 și TVR3.

În continuare sunt prezentate principalele subiecte și evenimente dezbătute în cadrul emisiunilor Secției Alte Minorități:

Conviețuiri (TVR1)

Emisiunea *Conviețuiri* este dedicată subiectelor de actualitate și prezintă cele mai importante știri din sfera de interes a minorităților naționale – lansări de carte, expoziții, concerte, festivaluri etc. De asemenea, invitații din studio dezbăt temele culturale sau sociale ale comunităților din care provin.

Câteva din evenimentele principale prezentate în cadrul programelor difuzate în anul 2016 au fost: Festivalul Proetnica – luna august (interetnic, cu participarea tuturor minorităților din România), Festivalul Johnny Răducanu – luna septembrie (comunitatea romă), precum și sărbători religioase sau tradiționale: Paștele cailor – luna martie (comunitatea bulgară), Ziua Sfântului Sava – luna ianuarie (comunitatea sârbă), Festivalul elenismului – luna septembrie (comunitatea greacă), Festivalul Internațional de Teatru Idiș – luna noiembrie (comunitatea evreiască), Festivalul Interetnic Confluente – luna octombrie (comunitatea italiană) și altele.

Fără etichetă (TVR1)

În cadrul emisiunii „Fără etichetă” sunt abordate teme referitoare la problemele sociale ale comunității romilor din România, activitatea ONG-urilor, dar și marcarea datelor importante din istoria comunității: 20 februarie – Dezrobirea romilor, 8 aprilie – Ziua internațională a romilor, 2 august – Comemorarea victimelor Holocaustului împotriva romilor.

De asemenea, în cadrul programului a fost prezentată piesa de teatru „Marea rușine”, spectacol care abordează în premieră în România tema sclaviei romilor în Țările Române. Spectacolul a fost produs de Centrul Național de Cultură a Romilor – Romano Kher. Un alt proiect important al comunității care a fost prezentat și promovat de Secția Alte Minorități au fost concertele „Filarmonicii romilor”. Pentru filmarea concertului din luna decembrie 2016 a fost deplasat un CAR TV, iar spectacolul a fost difuzat integral pe TVR1.

Europolis (TVR1)

De cele mai multe ori, sumarul emisiunii este dedicat unei anumite etnii sau zone în care conviețuiesc mai multe etnii. Sunt invitate personalități reprezentative, în general recomandate de reprezentanții la nivel național ai comunităților sau localnici care se remarcă într-un fel anume în cadrul etniei.

Între edițiile difuzate în 2016 care s-au axat pe evenimente deosebite organizate de comunități remarcăm: Festivalul Turcesc (comunitatea turcă) – 31 mai 2016, Sărbătoarea Vișinei - (comunitatea bulgară) - 12 iulie 2016, Festivalul de la Crișan (festival interetnic în Delta Dunării) - 27 septembrie 2016, Festivalul Verzei - Milisăuți (comunitatea ucraineană) - 28 octombrie 2016. De asemenea, unele ediții s-au centrat pe sărbătorirea sau comemorarea unor personalități marcante atât pentru etnii cât și în viața cultural-artistică națională, între care Taras Șevcenko, Hristo Botev, femeile minoritare etc.

Identități (TVR2)

Documentare, reportaje și portrete ale diferitelor personalități din România, nume de referință pentru cultura și istoria acestei țări, sub genericul „Identități”, au făcut ca emisiunea să primească numeroase premii naționale și internaționale. Emisiuni ca: „Și Dumnezeu a creat bărbatul”, „De la Caragiale la Shalom Alehem” sau „Povestea minorităților din România” au făcut ca numele TVR să fie promovat și cunoscut în USA, Israel, Italia, Suedia și Canada.

Toți împreună (TVR3)

Emisiunea reflectă tradițiile, obiceiurile, folclorul, limba și cultura etniilor din România. O mare parte din materiale fiind realizate în limbile minorităților istorice.

Activitatea Casei de Producție a TVR

Pentru realizarea obiectivelor generale de educație și promovare a creației teatrale, naționale și universale, Casa de Producție TVR interconectează difuzarea de producții noi de Teatru de televiziune și producții din Arhiva de Aur a SRTv, pe care le difuzează atât în prime-time, pe tronsonul de teatru în fiecare zi de luni, cât și pe alte canale ale TVR.

Din toamna anului 2016, a fost dedicat un spațiu pentru Teatrul Național de Televiziune și pe canalul TVR3.

Revenirea la titulatura Teatrul Național de Televiziune (grație constanței difuzărilor)

- Am creat o echipă de video-jurnalism care participă la toate evenimentele în care Casa de Producție este implicată. Echipa furnizează material video și foto, interviuri și mărturii pe care le folosim în promovarea online
- Am creat pagina oficială de facebook a Casei de Producție TVR
- Toate difuzările (programate sau dictate de evenimentele speciale) au beneficiat de comunicate de presă, trimise săptămânal
- Programele și proiectele speciale au beneficiat de comunicare dedicată (Teatru în TVR, Shakespeare 400, Auzul e un dar, FNT)
- Vizibilitatea Casei de Producție a crescut și datorită colaborării constante cu departamentul marketing corporate al TVR
- Promo săptămânal pentru fiecare difuzare + „urmează la...”
- Am continuat informările cu organismul consultativ reprezentat de Consiliul Artistic
- A apărut conceptul de mici producții dedicate publicului online

Producții proprii teatru TV

- „Livada de vișini” - spectacol nominalizat la Premiile UNITER 2017, avanpremieră la FNT 2016
- „Poveste despre tatăl meu”, în regia lui Gelu Colceag
- „Jocul de-a vacanța”, în regia Ancăi Colțeanu
- „Romeo și Julieta 1978” - spectacol eveniment
- S-au preluat 16 piese din repertoriul diferitelor teatre din București și din țară

Coproducții teatru

- VANDALUL de Hamish Linklater coproducție Casa de Producție TVR și Unteatru. Spectacol nominalizat la Premiile UNITER.

Un alt proiect important inițiat și derulat în anul 2016 este TEATRU ÎN TVR – perioada 1 iunie - 20 septembrie 2016.

În 1 iunie 2016 – la aproape 60 de ani de la difuzarea primului spectacol de teatru TV, Televiziunea Română a lansat programul „Teatru în TVR”. Pe parcursul celor 15 săptămâni de spectacole au fost programate 41 de reprezentații realizate de parteneri, în cadrul proiectului demarat și coordonat de către Casa de Producție.

Derularea programului „Teatru în TVR” a urmărit și îndeplinirea misiunii publice a Televiziunii Române, asumându-și, prin reprezentațiile organizate, un rol educativ și de promovare a culturii în rândul publicului larg.

Prin acest proiect, TVR a adus publicul mai aproape de actori, chiar în incinta sediului din Calea Dorobanților. Demersul a venit în spiritul unei tradiții de șase decenii, timp în care Televiziunea Română a promovat teatrul pe micile ecrane. Astfel, începând din 1 iunie 2016, curtea TVR a devenit spațiu de spectacol pentru teatre, actori și public.

Deși inițial a fost un proiect gândit să sprijine teatrele aflate în dificultate din punct de vedere al sediilor și spațiilor de joc (conform noilor reglementări ISU), odată demarat, programul a captat atenția mai multor companii care și-au exprimat dorința de a juca în curtea TVR. Publicul a putut astfel să urmărească de la spectacole de teatru pentru copii până la montări ale studenților UNATC, de la concerte până la recitaluri.

Aproximativ 4.000 de spectatori au intrat în curtea televiziunii pentru a urmări reprezentațiile din cadrul acestui program.

Pentru că în perioada iunie–septembrie 2016 a avut loc implementarea cu succes a conceptului „Teatru în TVR” – dat fiind interesul manifestat atât de public, cât și de parteneri, dorim să continuăm proiectul și în vara anului 2017.

Evenimente speciale

„Tu Votezi România” - alegerile parlamentare 2016

Campania electorală 2016, cel mai important eveniment politic al anului, a generat la Televiziunea Română campania „Tu Votezi România” (marca a fost înregistrată lexical și vizual, la OSIM, cu acronimul TVR, urmând a fi folosită ca brand electoral de televiziunea publică).

O producție complexă, cu participarea TVR Internațional și a studiourilor teritoriale, care a cuprins toate formele de exprimare mediatică prevăzute de CNA și legile de reglementare a domeniului: știri electorale (produse exclusiv de TVR), promovare electorală (mesajele electorale ale partidelor) și dezbateri electorale (talk-show tematic cu politicienii candidați sau reprezentanți ai partidelor). Toate acestea cu respectarea tuturor cerințelor legale ale statutului televiziunii publice și respectând principiile jurnalismului de calitate. De altfel, la finalul campaniei, CNA nu a înregistrat nicio reclamație legată de prestația TVR în campanie.

În paralel, TVR a derulat în jurnalele de știri un program complementar de publicistică - „România, portret de țară”. O serie de reportaje sociale despre marile teme ale României în anul alegerilor parlamentare.

Studiourile teritoriale TVR au reprezentat o resursă importantă folosită zilnic în talk-show-urile electorale pentru a sublinia specificul exhaustiv al dezbaterii și capacitatea de a aduce opinii din toate zonele sociale/geografice/politice.

În ziua alegerilor, TVR a produs jurnale și ediții speciale ale știrilor în intervalul 07-02 pm, cu informații de la reporterii aflați în toate colțurile țării și ale lumii: corespondențe externe din SUA, Rusia, Germania, Italia, Spania, Ungaria, etc. În paralel, s-a derulat un supraprogram de publicistică - ediții tematice ale emisiunilor premium TVR: Politică și delicatețuri cu Mircea Dinescu, Drumul lui Leșe și Garantat 100% cu Cătălin Ștefănescu.

Principiile aflate la baza conceptului „Tu Votezi România” au fost cele conforme statutului de funcționare al TVR, misiunii sale de utilitate publică; acela de a furniza informație și cunoaștere.

În total, TVR a difuzat peste 400 de ore de emisiuni dedicate alegerilor locale (iunie 2016) și parlamentare (decembrie 2016), pe toate canalele, inclusiv cele ale studiourilor teritoriale.

Jocurile Olimpice

Ediția de vară 2016 a Jocurilor Olimpice a fost ultima achiziționată exclusiv de TVR și a fost cel mai bine reprezentată pe canalele televiziunii publice. Având în vedere că aveam obligația de a transmite un minim de ore în direct, dar nu ni se impunea un maxim, am decis să profităm cât mai mult de eveniment și să oferim publicului șansa de a urmări, practic, tot ceea ce e important la Rio de Janeiro, la nivel maxim de cantitate și de diversitate. Așa au apărut la TVR sporturi olimpice care nu au mai fost difuzate anterior: tir cu arcul, volei de plajă, rugby în 7, golf, taekwondo, hochei pe iarbă, sărituri în apă, ciclism de velodrom, badminton. Am estimat că vom transmite în jur de 700 de ore, în direct și înregistrat, o cifră imensă, având în vedere posibilitățile TVR. Ca o comparație: cel mai mare difuzor al J.O., televiziunea americană NBC, a transmis peste 6.700 de ore, dar contingentul de oameni implicați a fost de 2.000, din care mai mult de jumătate au fost prezenți la Rio! TVR a reușit să ducă la capăt acest maraton cu 9 (nouă) oameni la Rio, cu 15 comentatori de la București și cu alți 200 care au asigurat din punct de vedere tehnic acest volum imens.

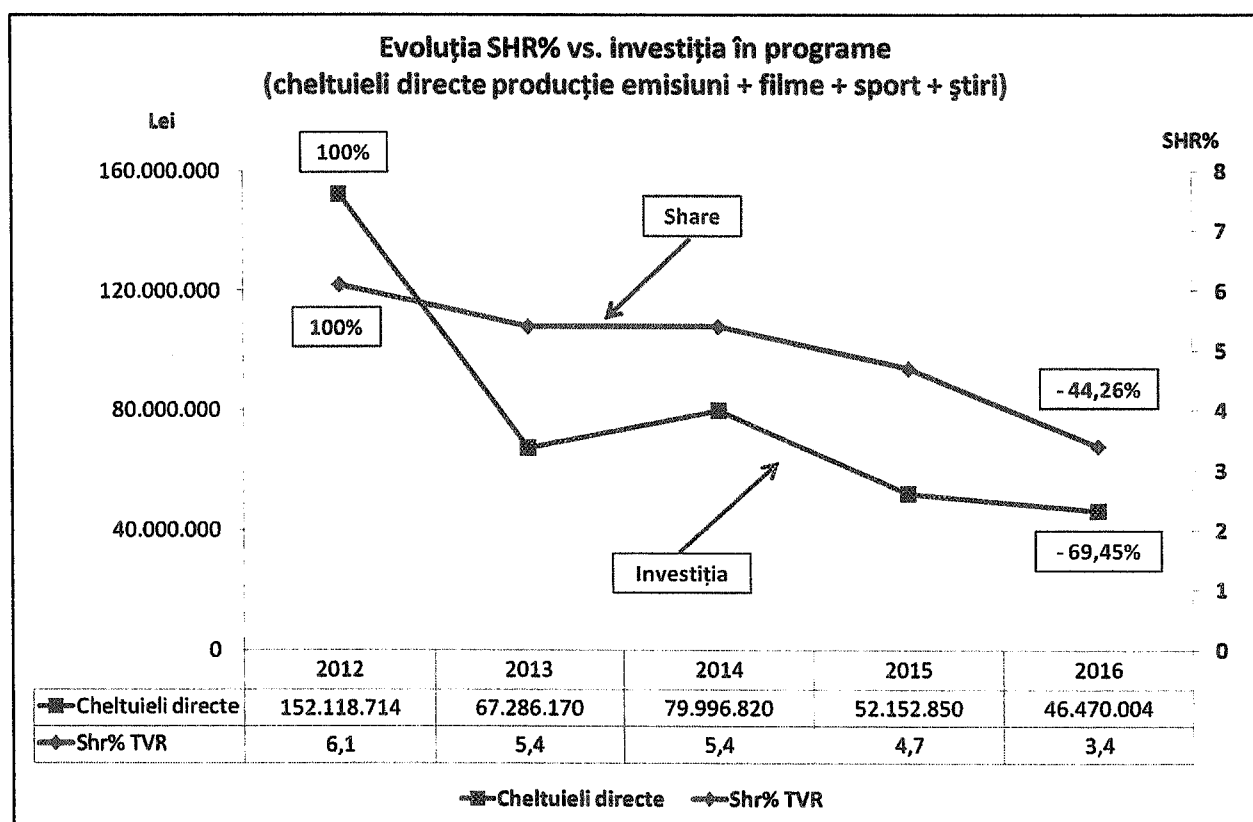
Necalificarea echipei de gimnastică, o ratare imensă la nivel sportiv și de audiență, plus bilanțul foarte slab din punct de vedere sportiv al delegației României la Rio au afectat interesul telespectatorilor pentru eveniment.

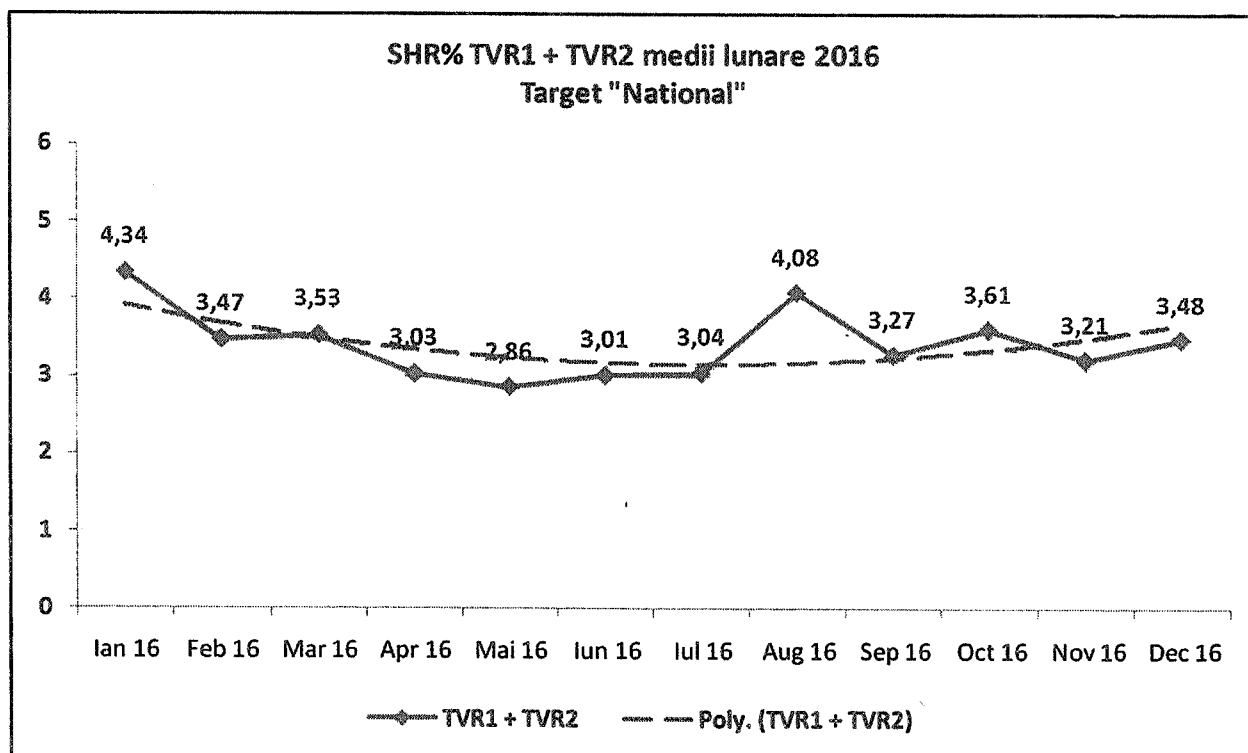
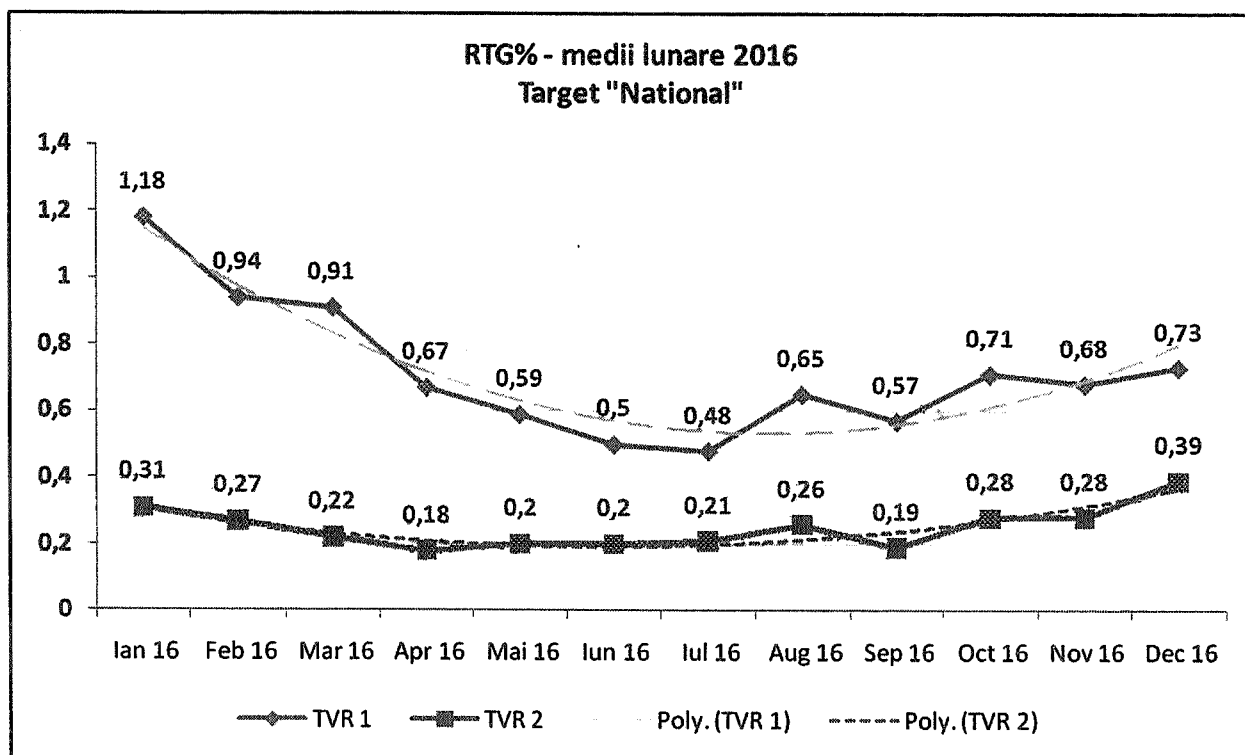
Au fost transmise imagini din 30 de sporturi, toate medaliile și performanțele sportivilor români au fost în direct, iar la capitolul ore de transmisie „live” s-a atins cifra de 663, pe toate cele 4 canale (TVR1 cu 216, TVR2 cu 192, TVR3 cu 208 și TVR HD cu 47). La acestea s-au adăugat aproape 9 ore de jurnale olimpice (pe TVR1 și pe TVR2), 18 ore de reluări pe TVR1, 120 de ore de preluări și înregistrări pe TVR HD. În total 810 ore, record absolut pentru o televiziune din România și una din cele mai bune reprezentări la nivel european. Vârfurile de audiență au fost la handbal feminin (mecuriile cu Spania, 5 rating, cu Norvegia, 4,4 rating), gimnastică (finalele), tenis și scrimă.

Audiențele anului 2016

- Audiența din acest an a venit în primul rând din lipsa investiției, apoi din lipsa calității și nu în ultimul rând din războaiele de imagine în care a intrat sau a fost împins TVR.
- Așa cum s-a precizat și în Raportul EBU, o televiziune publică nu este a publicului dacă acesta nu este interesat de programele sale.
- Toate deciziile referitoare la programe s-au luat în primul rând ținându-se cont de ceea ce este necesar să reflectăm, dar modul de reflectare și oamenii cu care s-a lucrat au depins doar de posibilitățile financiare

Anul despre care vorbim a fost unul „de supraviețuire”, așadar - prin comparație cu anii precedenți, rezultatele sunt decente și chiar în evoluție pozitivă.





II. ACTIVITATE ECONOMICĂ

Anul 2016 a avut pentru TVR cele mai mari și mai variate probleme financiare; acestea au fost determinate de:

- creșterea datoriilor la Bugetul de stat și, în același timp, a penalităților;
- creșterea fondului de salarii prin indexarea hotărâtă de instanță, în urma proceselor;
- plata unor sume restante către salariați tot în urma proceselor;
- executarea conturilor SRTV de către executorii judecătorești angajați de salariați;
- presiunea exercitată la plată de parteneri comerciali la care existau datorii vechi și de zece ani;
- nevoia de a produce câte ceva în premieră și necesitatea de a găsi bani pentru coproducții;
- cele două împrumuturi la bănci care au pus presiune suplimentară pe bugetul insuficient.

Anul 2016 a reprezentat pentru TVR următoarele:

- Venituri totale: 459.782.521 lei din care venituri din exploatare 455.948.810 lei și venituri financiare 3.833.711 lei;
- Cheltuieli totale: 453.345.734 lei, din care cheltuieli de exploatare 446.836.501 lei și cheltuieli financiare 6.509.233 lei;
- Cifra de afaceri netă: 350.413.510 lei;
- Rezultatul net al exercițiului financiar: profit de 6.436.787 lei.

Acest rezultat vine după ani de zile de pierderi, așa cum reiese din tabelul de mai jos:

An	Venituri	Cheltuieli	Pierdere/profit anual
2011	583.033.757	743.841.666	160.807.909
2012	600.770.000	747.629.000	146.859.000
2013	543.982.979	540.807.654	-3.175.325
2014	544.219.586	625.807.598	81.588.012
2015	501.059.860	525.276.360	24.216.500
2016	459.782.521	453.345.734	-6.436.787

Toate detaliile economice pentru anul financiar 2016 se regăsesc în cele ce urmează în RAPORTUL DE GESTIUNE la 31 DECEMBRIE 2016.

RAPORT DE GESTIUNE

31 DECEMBRIE 2016

(RAPORTUL ADMINISTRATORILOR)

Societatea Română de Televiziune, înființată în baza Legii nr. 41/1994, și-a încheiat activitatea în anul 2016 cu următorii indicatori economico-financiari:

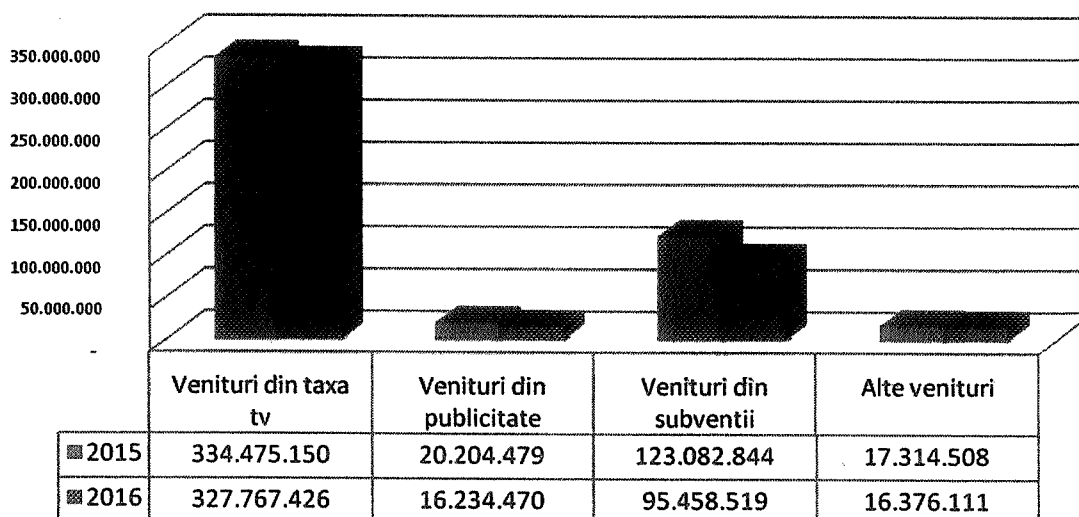
- Venituri totale: 459.782.521 lei, din care venituri din exploatare: 455.948.810 lei și venituri financiare: 3.833.711 lei;
- Cheltuieli totale: 453.345.734 lei, din care cheltuieli de exploatare: 446.836.501 lei și cheltuieli financiare: 6.509.233 lei;
- Cifra de afaceri netă: 350.413.510 lei;
- Rezultatul net al exercițiului: profit în valoare de 6.436.787 lei.

Situația contului de profit și pierdere încheiat la 31 decembrie 2016.

A. Rezultatul din exploatare

1. Veniturile din exploatare realizate de SRTv în anul 2016 au fost de 455.948.810 lei, cu 7,93% mai mici față de anul 2015 și se prezintă în următoarea structură:

Structura veniturilor din exploatare - 2015 vs. 2016



a. Venituri din taxa pentru serviciul public de televiziune în valoare de 327.767.426,61 lei, cu o pondere de 71,90% din total venituri din exploatare, cu 2,01% mai mici față de anul 2015;

b. Venituri din publicitate în valoare de 16.234.470,49 lei, cu o pondere de 3,56% din total venituri din exploatare, cu 19,65% mai mici față de anul 2015;

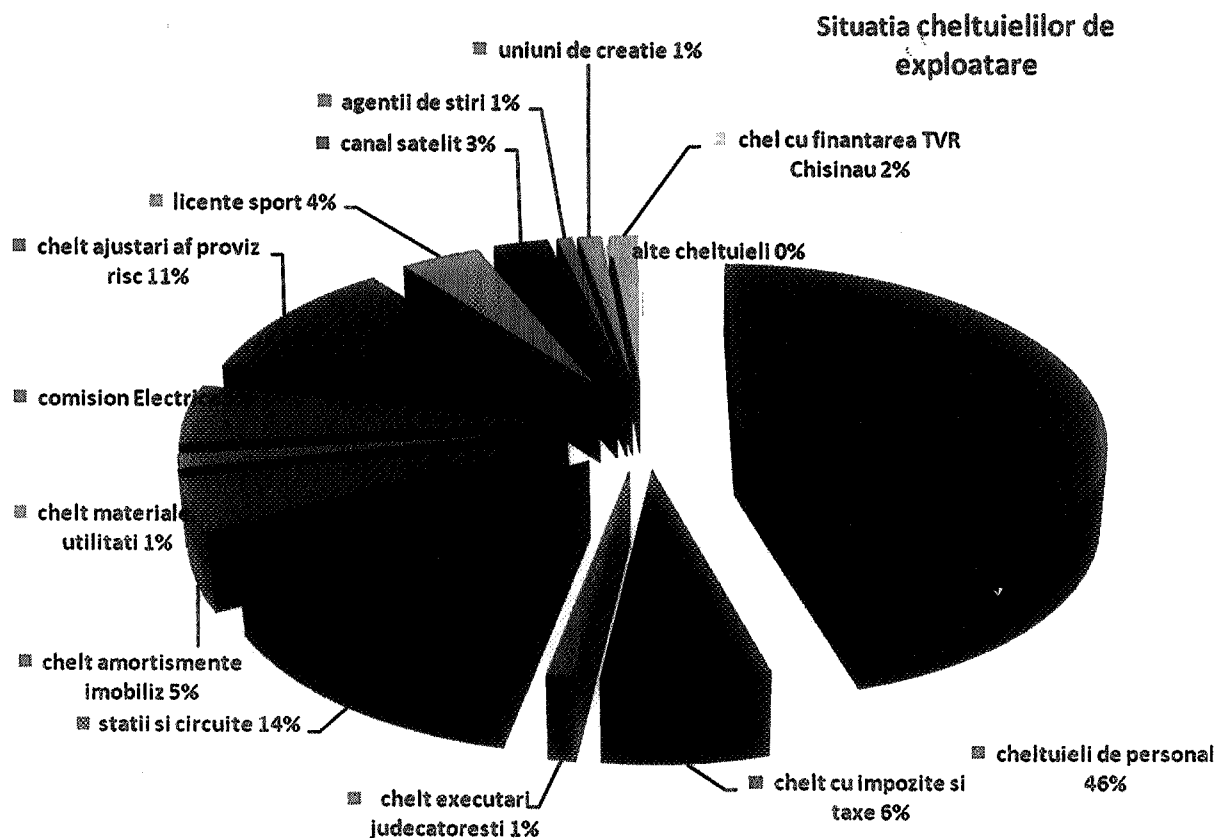
c. Venituri din subvenții din exploatare în valoare de 95.458.518,92 lei, cu o pondere de 20,94% din total venituri din exploatare, cu 22,44% mai mici față de anul 2015. Din aceste venituri, alocația de la bugetul statului primită conform Legii 41/1994 pentru anul 2016 a fost de 95.037.457,28 lei, în conformitate cu Legea bugetului de stat pe anul 2016 nr. 339/2015, precum și OUG nr. 14/2016 (art. 50 - plata restanță EBU) și OUG nr.86/2016 (art. 26 - licențe film TVR Moldova) cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2016.

d. Alte venituri din exploatare în valoare de 16.376.110,91 lei, cu o pondere de 3,59% din total venituri din exploatare, cu 5,42 % mai mici față de anul 2015 din care:

- prestări servicii în valoare de 1.267.490,01 lei, reprezentând vânzări licențe;
- prestări servicii în valoare de 4.913.570,59 lei, reprezentând coproducții, producții tv, servicii tehnice, închirieri circuite transmisii etc.;
- alte venituri în valoare de 10.195.050,31 lei, din care: venituri din sponsorizări (1.075.693,83 lei), venituri din penalizări taxă tv (1.541.984,09 lei), venituri penalizări din publicitate (11.121,32 lei), venituri din subvenții pentru investiții (3.671.793,39 lei), venituri din despăgubiri - cheltuieli judecătorești - disponibilizați (103.381 lei), venituri din despăgubiri - cheltuieli judecătorești - inflație (579.664,03 lei), venituri din despăgubiri - cheltuieli judecătorești - taxă tv (26.069,67 lei), venituri din donații și subvenții primite, dezmembrări (97.389,62 lei), alte venituri (2.515.891,04 lei) etc.

2. Cheltuielile de exploatare realizate de SRTv, în anul 2016, au fost de 446.836.501 lei, cu 12,56% mai mici față de anul 2015.

Pe elemente de cheltuieli, cheltuielile de exploatare realizate de SRTv în anul 2016 se prezintă astfel:



a. Cheltuieli cu personalul, în valoare de 203.711.239 lei, cu o pondere de 45,59% din totalul cheltuielilor de exploatare și cu 16,48% mai mari față de anul 2015.

Structura cheltuielilor cu personalul:

- salarii personal și indemnizații ale membrilor Consiliului de Administrație și cheltuieli asimilate salariilor: 165.469.666 lei;
- cheltuieli cu asigurările și protecția socială: 37.666.988 lei;
- cheltuieli cu contracte din activități dependente (inclusiv obligații): 471.684 lei;
- fondul social 2%: 102.901 lei;

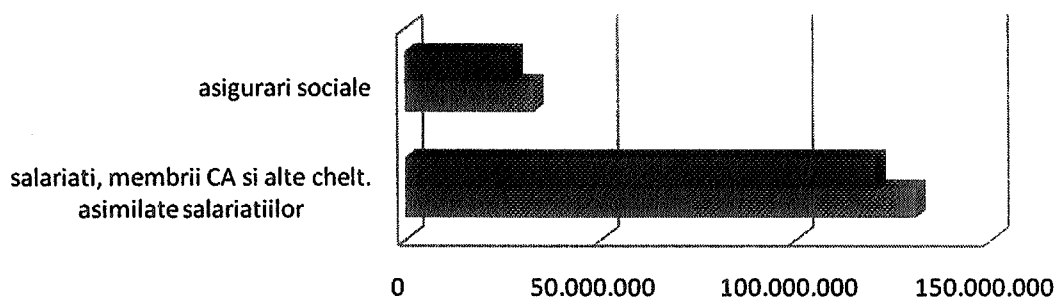
Din totalul cheltuielilor cu personalul, în valoare de 203.711.239 lei, se scad cheltuielile cu contracte din activități dependente (inclusiv obligații): 471.684 lei și fondul social 2%: 102.901 lei, rezultând suma de 203.136.654 lei, pentru care putem face următoarele precizări:

A) cheltuieli cu personalul aferent anului 2016, în sumă de 148.168.251 lei, se compune din:

- salarii personal și indemnizații ale membrilor Consiliului de Administrație: 120.644.431 lei;
- cheltuieli cu asigurările și protecția socială: 27.523.820 lei.

Cheltuielile cu personalul nu includ indemnizațiile suplimentare de concediu de odihnă aferente anului 2015. Acestea sunt prevăzute în contractul colectiv de muncă pentru anul 2017, pentru care s-a creat un provizion în valoare de 4.494.819 lei.

Evoluția cheltuielilor cu salariile - 2015 vs. 2016



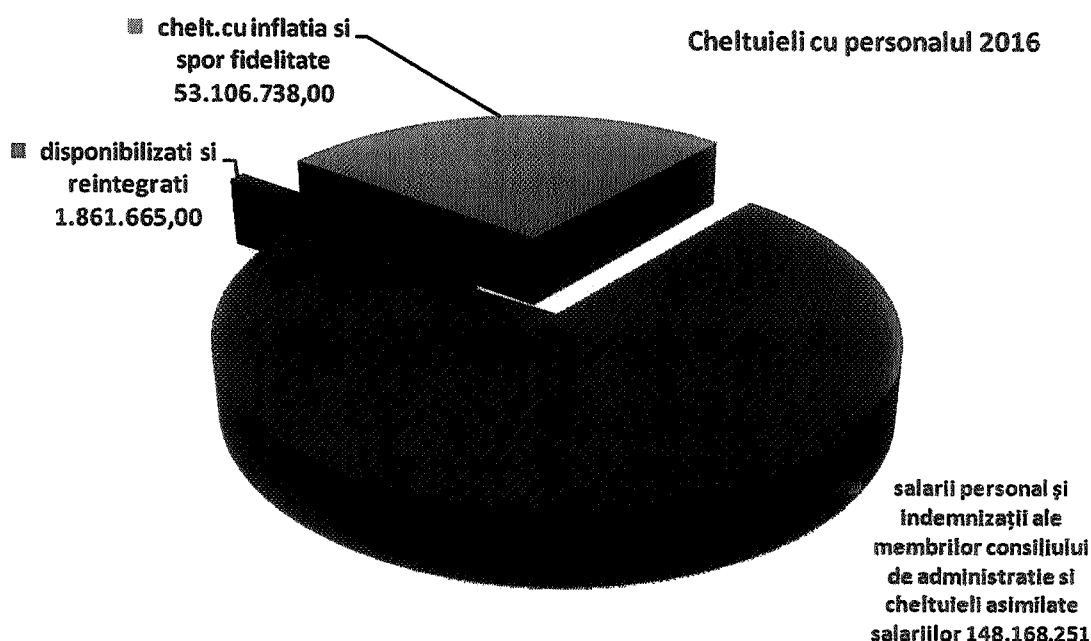
	salariati, membrii CA si alte chelt. asimilate salariatiilor	asigurari sociale
■ 2016	120.644.431	27.523.820
■ 2015	130.728.973	32.849.183

B) Prin sentințele instanțelor de judecată în favoarea unor salariați disponibilizați la restructurarea din 2013, aceștia au fost reintegrați și despăgubiți în sumă brută de 1.861.665 lei (net 1.515.841, la care se adaugă obligațiile în valoare de 345.824 lei).

C) cheltuieli cu personalul în legătură cu inflația și spor de fidelitate, conform titlurilor executorii realizate în cursul anului 2016, inclusiv obligații, în sumă de 53.106.738 lei și se compune din:

- inflație - salarii personal și indemnizații în sumă de 43.241.599 lei,
- inflație - cheltuieli cu asigurările și protecția socială în sumă de 9.865.139 lei.

Notă: La aceste cheltuieli se adaugă cheltuielile cu executările judecătorești care se identifică la capitolul corespunzător.



Începând cu anul 2014, un număr total de 2.094 salariați și foști salariați ai SRTv au acționat în instanță societatea pentru majorarea salariilor de bază cu indicii prețurilor de consum aferenți unor perioade anterioare, precum și pentru plata diferențelor salariale rezultate în urma acestor majorări.

Până la această dată, 31 decembrie 2016, 1.842 persoane au câștigat definitiv, 3 persoane sunt în curs de soluționare, iar 249 persoane au pierdut definitiv.

Totodată, un număr de 1.089 de persoane au acționat în instanță societatea pentru sporul de fidelitate pentru perioada anilor 2010-2013, prevăzut de art. 30 lit. b) din CCM la nivel de ramură mass-media, din care 872 persoane au pierdut definitiv, 217 sunt în curs de soluționare.

Având în vedere numărul mare de salariați implicați în procesul de inflație precum și faptul că în situația în care sentințele s-ar fi pus în aplicare după

pronunțarea soluțiilor pe fond, ar fi însemnat sume mari de plată care ar fi generat pe de o parte perturbarea întregului cash-flow aprobat și pe de altă parte probleme de recuperare a sumelor avansate, în cazul în care instanțele ar fi schimbat soluția, SRTv a acționat cu prudență și a solicitat suspendarea temporară a executării urmând ca punerea în executare să se facă după stabilirea unor sentințe definitive.

În cursul anului 2016, SRTv a fost executat silit de 752 persoane cu sentințe favorabile, cu o sumă netă de 29.575.526 lei la care se adaugă obligațiile fiscale în sumă de 17.745.316 lei.

În cursul anului 2016, achitarea integrală și la termen a obligațiilor fiscale a constituit în continuare o preocupare constantă pentru SRTv.

Cu toate acestea, din cauza volumului mare de executări silite din primele luni ale anului, în perioada februarie-mai 2016 s-a acumulat o restanță în valoare de 32,1 milioane lei. Începând cu luna iunie, obligațiile fiscale au fost achitate la termen, dar conform Codului de Procedură Fiscală debitele s-au stins în ordinea vechimii, iar la totalul datoriei fiscale existente s-au adăugat și penalități generate de neplata debitelor restante, în valoare de 25.6 milioane lei.

Astfel, la sfârșitul anului 2016, datoria fiscală se ridică la suma de 526,5 milioane lei, cu 56,3 milioane lei mai mult față de 31.12.2015, diferența constând în debite (obligații neachitate în lunile februarie-mai) și penalități de întârziere calculate de ANAF.

Cheltuielile cu colaboratorii în anul 2016 au fost în sumă de 3.877.680,53 lei, cu 25,81% mai mici decât în anul 2015.

b. Cheltuieli privind prestațiile externe, în valoare de 157.554.285 lei, cu o pondere de 35,26% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 9,95% mai mici față de anul 2015, din care:

- cheltuieli cu stații și circuite datorate Societății Naționale de Radiocomunicații, în valoare de 61.047.895,59 lei – din alocații bugetare;
- cheltuieli licențe interne și externe sport, în valoare de 18.146.424,04 lei;
- cheltuieli privind comisionul convenit societăților Electrica pentru colectarea taxei TV, în valoare de 24.330.112,78 lei;
- cheltuieli canalul satelit, în valoare de 12.349.575,78 lei, din care 11.753.143 lei – din alocații bugetare;
- cheltuielile cu colaboratorii reprezentând drepturi de autor și contracte civile de prestări servicii, în valoare de 3.877.680,53 lei;

- cheltuieli cu drepturile de radiodifuzare a operelor, interpretărilor sau execuțiilor artistice cuvenite organismelor de gestiune colectivă, în valoare de 5.325.810,44 lei;
- cheltuieli cu deplasările, în valoare de 3.054.773,04 lei – din care suma de 883.184,16 lei suportată din alocații bugetare;
- cheltuieli cu servicii telefonice și telecomunicații, în valoare de 366.250,74 lei din care suma de 113.093,01 lei suportată din alocații bugetare;
- cheltuieli cu finanțarea în Republica Moldova - suma de 6.645.948,90 lei suportată din alocații bugetare;
- cheltuieli cu abonamente la agenții de știri, în valoare de 3.577.841,65 lei;
- cheltuieli privind licențele de programe interne și externe, în valoare de 338.479,74 lei (de ex. interne – „Starea Nației”, „Femei de 10, bărbați de 10”, externe – licență program Concert Viena);
- cheltuieli cotizații organizații interne și externe, în valoare de 1.537.151,15 lei, din care menționăm - EBU – UER -1.039.989 lei, Euronews – 410.277 lei, EGTA - 24.559 lei, Circom – 25.217 lei, ERNO EUROVISION - 25.626 lei, Fiat IFTA – 3.812 lei, ARMADATA – 2.230 lei, International Advertising Association – 5.439 lei;
- cheltuieli cu comisioane bancare, în valoare de 561.503,15 lei, din care suma de 25.621,93 lei a fost suportată din alocații bugetare;
- cheltuieli cu chiriile, în valoare de 3.356.883,39 lei, printre care menționăm 2.890.595,41 lei chirie leasing operațional – auto, chirie spațiu Brașov – Recomag – 44.940 lei, Universitatea Babeș Bolyai – 1.349 lei, închiriere purificatoare apă – La Fântâna – 18.019 lei, chirie tubete Net City - 9.951 lei, chirie GPS SAS Grup – 14.012 lei, chirii vestimentații – 15.080 lei.

Din totalul de mai sus, suma de 96.497,74 lei este suportată din alocații bugetare;

- cheltuieli salubritare, în valoare de 821.018,25 lei;
- alte prestații externe, în valoare de 12.216.935,83 lei, din care:
 - 411.473,83 lei întreținere și reparații,
 - 121.436,49 lei prime de asigurare,
 - 9.522,12 lei pregătirea personalului,
 - 4.765.010,23 lei - cheltuieli executări judecătorești, cheltuieli de judecată, personal SRTv,
 - 945.622,77 lei contracte de asistență juridică pentru contestații executare în legătură cu drepturile personalului conform CCM, recuperare în instanță taxa tv etc,
 - 177.293,48 lei protocol, reclamă și publicitate,
 - 95.572,40 lei transport de bunuri și personal,
 - 193.641,65 lei mandate poștale și taxe expedieri,
 - 534.371,49 lei servicii de măsurare a audienței,
 - 201.517 lei servicii artistice-figurație,
 - 230.436,76 lei închiriere care de reportaj Tv,

- 206.662,37 lei suport și mentenanță producție integrată sistem emisie,
- 160.528 lei suport și mentenanță sistem automatizare emisie,
- 97.959 lei mentenanță imprimante Roel,
- 56.905 mentenanță sistem digital producție știri,
- 2.294.622,20 lei servicii tehnice transmisii interne si externe,
- 15.809,85 lei casete film,
- 20.696,49 lei protecția muncii și PSI etc.

c. Cheltuieli cu impozite și taxe în valoare de 28.559.146 lei, cu o pondere de 6,39% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 31,30% mai mici față de anul 2015, din care:

- cheltuieli reprezentând taxa pe valoarea adăugată fără drept de deducere, aferentă activității de televiziune (conform art. 141, alin. 1, lit. o, din Codul fiscal), în valoare de 23.564.764,09 lei din care suma de 13.656.487,28 lei suportată din alocații bugetare;
- cheltuieli reprezentând contribuții pentru constituirea fondului cinematografic, către CNC, în conformitate cu OG nr. 39/2005, în valoare de 2.435.170 lei;
- impozite pe teren, clădiri și mijloace de transport în valoare de 398.759,50 lei;
- impozit pe redevențe în valoare de 130.865,30 lei;
- alte taxe, în valoare de 2.137.337 lei, (taxe timbre - 1.444.344,08 lei, roviniete 31.605 lei, cheltuieli cu vărsăminte de la persoane juridice pentru persoane cu handicap neîncadrate - 419.695, etc);
- alte impozite și taxe în valoare de 5.236 lei.

d. Cheltuieli cu amortismentele și ajustările la imobilizările corporale și necorporale, în valoare de 21.552.126 lei (amortizare licențe film interne – 1.510.400,35 lei, din care din alocații bugetare - 576.779,70 lei, externe – 14.310.724,90 lei, din care din alocații bugetare 609.308,38 lei și mărci emisiuni – 36.770,74 lei, amortizare mijloace fixe – 5.694.230,37 lei din care din alocații bugetare 1.447.007,64 lei etc), cu o pondere de 4,82% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 25,98% mai mici față de anul 2015;

e. Alte cheltuieli din exploatare (dobânzi și penalități de la ANAF și penalizări la contractele comerciale încheiate cu furnizorii) în valoare de 26.106.133 lei (din care accesorii la bugetul de stat și la bugetul local în sumă de 25.573.794 lei), cu o pondere de 5,84% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 16,83% mai mici față de anul 2015;

f. Cheltuieli cu materialele consumabile, obiectele de inventar, energie, apă etc, în valoare de 6.832.163 lei (din care combustibil 848.795,22 lei, piese de schimb 381.469,67 lei, alte materiale consumabile 62.590,99 lei, obiecte de inventar 593.361,94 lei, energie 2.098.277,89 lei, apă 777.206,99 lei, gaze 1.379.550,23 lei), cu o pondere de 1,53% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 21,01% mai mici față de anul 2015;

g. Cheltuieli privind ajustările și provizioanele de risc și cele aferente activelor circulante rezultă din venituri minus cheltuieli privind ajustările de valoare privind activele circulante și ajustările de provizioane, astfel din total cheltuieli cu ajustările și provizioanele 86.021.720 lei, s-au creat provizioane printre care enumerăm: provizioane pentru despăgubiri salariați – cu indicele de inflație 13.174.448,77 lei, spor de fidelitate – 5.763.640 lei, disponibilizați și reintegrați 3.067.930,45 lei, provizioane pentru concedii de odihnă neefectuate în 2016 - 7.287.367 lei și prime de vacanță aferente anului 2015 – 4.494.819 lei, iar din totalul de 88.543.129 lei venituri s-au anulat provizioanele constituite în 2015, rezultând o pierdere de 2.521.409 lei cu o pondere de 9,87% din totalul cheltuielilor de exploatare, cu 2,29% mai mari față de anul 2015.

Rezultatul de exploatare al anului 2016, calculat ca diferență între veniturile din exploatare și cheltuielile din exploatare, reprezintă profit în sumă de 9.112.309 lei.

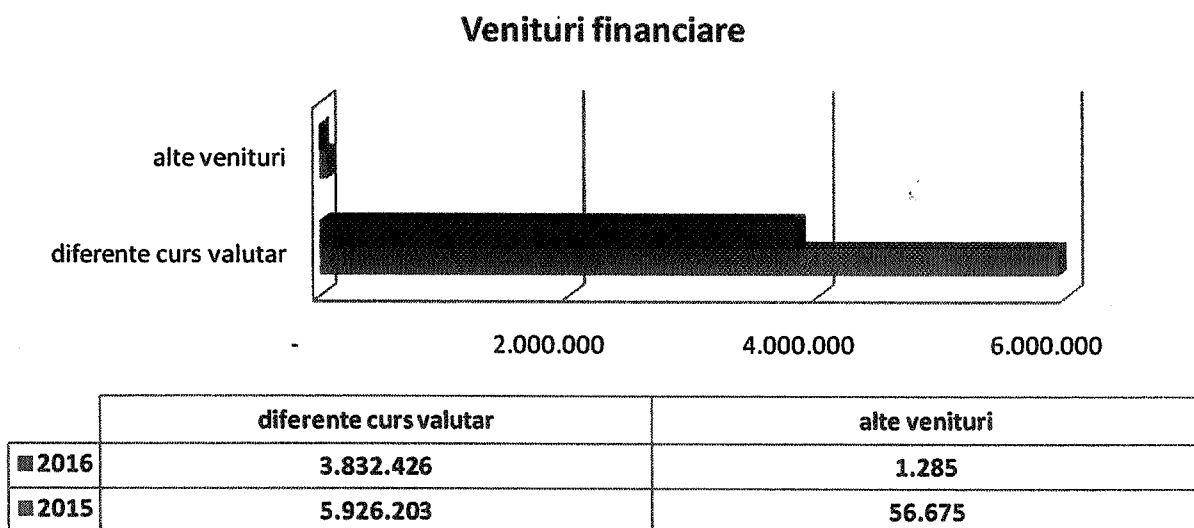
B. Rezultatul financiar

1. Veniturile financiare ale anului 2016 au fost în valoare de 3.833.711 lei și sunt constituite din:

a. *Venituri din diferențe de curs*, în valoare de 3.832.425,94 lei, cu o pondere de 99,97% din totalul veniturilor financiare, cu 35,33% mai mici față de anul 2015;

➤ în lunile în care valutele au înregistrat diminuări de curs s-au generat venituri din diferențe de curs valutar în valoare de 3.626.477,45 lei. Reevaluarea datoriilor și creanțelor exprimate în valută în cursul anului 2016 a generat o diferență favorabilă de 205.948,49 lei.

b. *Alte venituri financiare* în valoare de 1.285,27 lei, cu o pondere de 0,03% din totalul veniturilor financiare.



2. Cheltuielile financiare ale anului 2016 au fost în valoare de 6.509.233 lei și sunt constituite din:

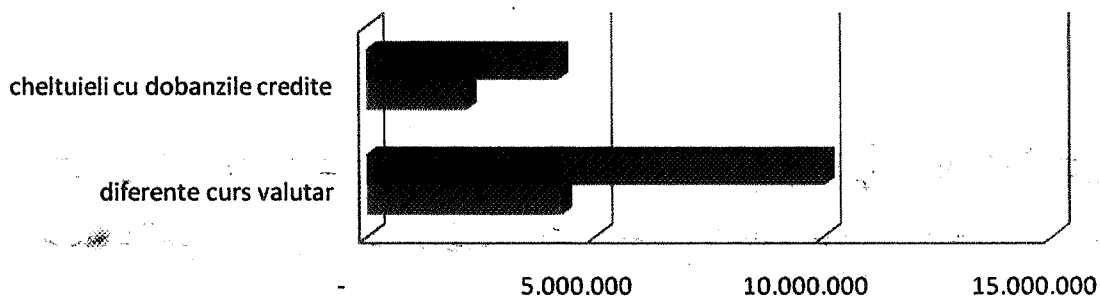
a. *Alte cheltuieli financiare* – cheltuieli din diferențe de curs, în valoare de 4.284.554 lei, cu o pondere de 65,82% din totalul cheltuielilor financiare, cu 69,97% mai mici față de anul 2015;

Acestea provin din:

- ✓ diferențele de curs valutar înregistrate la stingerea drepturilor de creanță și a datoriilor în sumă de 958.964,86 lei,
- ✓ diferențele de curs valutar din evaluarea la curs BNR lunară a soldurilor, a creanțelor și datoriilor în valută în sumă de 3.325.589,39 lei

b. *Cheltuieli privind dobânzile pentru creditele pe termen lung și scurt*, în valoare de 2.224.679 lei, cu o pondere de 34,18% din totalul cheltuielilor financiare.

Cheltuieli financiare



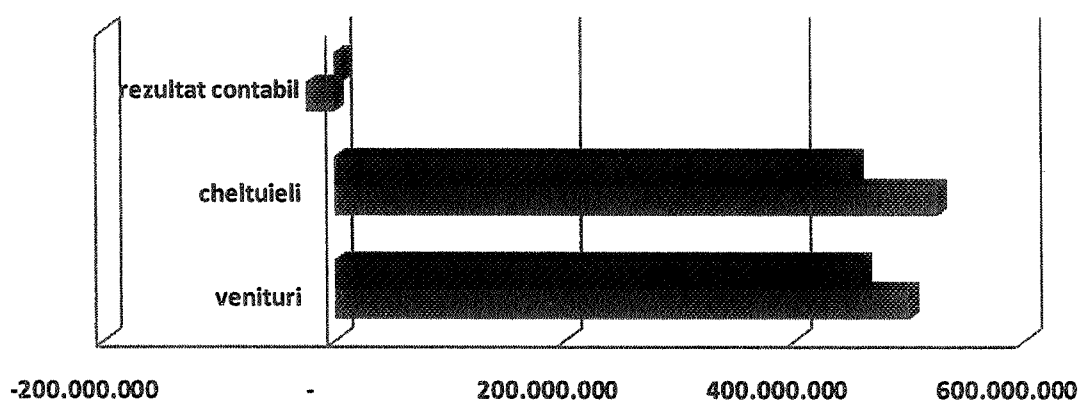
	diferente curs valutar	cheltuieli cu dobanzile credite
■ 2015	10.042.308	4.223.548
■ 2016	4.284.554	2.224.679

Rezultatul financiar al anului 2016, calculat ca diferență între veniturile financiare și cheltuielile financiare, reprezintă o pierdere de 2.675.522 lei.

C. Rezultatul exercițiului 2016

La finele anului 2016, Societatea Română de Televiziune a înregistrat venituri totale în sumă de 459.782.521 lei și cheltuieli totale în sumă de 453.345.734 lei, rezultând un profit contabil în valoare de 6.436.787 lei.

Rezultat contabil



	venituri	cheltuieli	rezultat contabil
■ 2016	459.782.521	453.345.734	6.436.787
■ 2015	501.059.860	525.276.360	-24.216.500

Situația comparativă a datoriilor SRTv 2015/2016

DATORII TOTALE:	- lei -	
	Suma	Suma
	datorată	datorată
	31.12.2015	31.12.2016
Alte datorii cu bugetul statului (majorări, penalizări, dobânzi)	227.545.120	253.122.549
Datorii la bugetul asigurărilor sociale	137.567.262	158.739.722
Datorii comerciale	106.526.906	68.506.053
Credite pe termen lung+dobânzi	41.142.747	22.183.729
TVA	66.382.119	71.797.825
Impozit pe salarii	36.867.586	41.660.175
Datorii uniuni de creație	15.746.952	8.119.162
Datorii la bugetul fondurilor speciale din care:	22.503.882	21.950.648
din care CNC	22.503.882	21.132.040
Credite pe termen scurt	18.877.796	0
Personal salarii datorate	3.509.826	4.184.518
Alte impozite, taxe și vărsăminte	1.784.974	1.168.043
Alți creditori	718.132	899.823
Alte datorii cu salariații	722.941	864.273
Sume datorate entităților afiliate	787.796	705.553
DATORII TOTALE	680.684.040	653.902.073
din care: datorie fiscală	470.147.061	526.488.314
Datorii de recuperat de la bugetul asig. sociale CCI	110.745	711.327

Principalele categorii de furnizori față de care SRTv are cele mai mari datorii:		
Deținători de licențe de film	21.134.393	2.068.854
Deținători de licențe sportive	71.544.387	33.369.227
Prestatori de servicii de mentenanță	655.133	522.748
Furnizori de știri Euronews	1.235.031	5.958.127
TOTAL:	94.568.944	41.918.956

- lei -

Lista sumelor datorate Uniunilor de Creație		
Furnizor	Suma datorată (lei) 31.12.2015	Suma datorată (lei) 31.12.2016
UCMR ADA	3.150.507	847.301
CREDIDAM	10.979.908	5.917.013
UPFR	1.365.066	1.231.033
Dacin Sara	126.730	37.484
Copyro Societate de Gest. Colectivă	46.079	19.195
Asociația Română Artiști Independenți	48.288	61.138
Visarta Societate de Gest. Colectivă	650	317
UNART	29.724	5.681
TOTAL :	15.746.952	8.119.162

Precizăm că prin legea bugetului de stat nr. 6/2017, din suma prevăzută în bugetul Societății Române de Televiziune, potrivit art. 41 din Legea nr. 41/1994, până la data de 31 martie 2017, se va efectua plata obligațiilor restante la data de 30 noiembrie 2016, acordându-se prioritate obligațiilor către bugetul general consolidat.

Astfel, la data de:

- 10.03.2017 au fost achitate toate datoriile către ANAF, în valoare de 521.565.780 lei;
- 21.03.2017 au fost achitate integral cele două credite, în sumă de 21.787.486,70 lei:
 - 9.169.217,09 lei credit BCR;
 - 12.618.269,61 lei credit Raiffeisen;
- 23.03.2017 a fost achitată toată datoria la EBU, în valoare de 43.863.428,82 lei;
- până la data de 28.03.2017 au fost achitate facturi la furnizori interni și externi în valoare de 14.569.459 lei;
- restul plăților comerciale se vor efectua până la 31.03.2017 (printre acestea va fi și plata către Centrul Național al Cinematografiei, în valoare de 20.432.040,41 lei).

Menționăm că la data prezentării raportului de gestiune în cadrul ședinței Consiliului de Administrație (05.04.2017), Societatea Română de Televiziune nu mai are la plată datorii restante.

SITUAȚIA ACTIVELOR, DATORIILOR ȘI CAPITALURILOR PROPRII

LA 31 DECEMBRIE 2016

A) Activele imobilizate sunt în sumă de 855.198.491 lei și sunt compuse din:

a. imobilizări necorporale	13.745.706 lei
b. imobilizări corporale	839.710.154 lei
c. imobilizări financiare	1.742.631 lei

B) Activele circulante sunt în sumă de 89.728.464 lei și sunt compuse din:

a. stocuri	1.853.586 lei
b. creanțe	72.348.608 lei
c. casa și conturi în bănci	15.526.270 lei

C) Cheltuieli în avans 25.108.235 lei

D) Datorii totale 653.902.073 lei

E) Provizioane pentru riscuri și cheltuieli 36.970.532 lei

F) Venituri înregistrate în avans 178.593 lei

G) Subvenții pentru investiții 19.162.918 lei

H) Capitaluri proprii 259.821.074 lei

Activele necorporale sunt constituite în marea lor majoritate din licențe de film achiziționate, programe informatice și alte imobilizări necorporale. În ceea ce privește amortizarea licențelor de film, aceasta se calculează conform aprobării Consiliului de Administrație cu trecerea pe costuri în funcție de numărul de difuzări contractate. Pentru celelalte active necorporale amortizarea este înregistrată în concordanță cu prevederile legale în vigoare.

Activele corporale sunt constituite din terenuri și clădiri aflate în administrare, conform Legii 41/1994 republicată, precum și din alte active corporale aflate în patrimoniul Societății Române de Televiziune.

Clasificarea și duratele normale de funcționare a mijloacelor fixe achiziționate sunt conforme cu prevederile «Catalogului» întocmit în baza H.G. nr. 2139/2004 și aprobat de Consiliul de Administrație al Societății Române de Televiziune.

Metoda de amortizare utilizată este metoda liniară.

Pentru clădirile aflate în administrare nu se calculează amortizare.

Activele imobilizate financiare în sumă de 1.742.631,08 lei sunt constituite din:

Titluri de participare:

- 1.631.630,84 lei pentru EURONEWS;
- 110.000 lei pentru S.C. TVR Media;
- 1.000 lei pentru S.C. Grupul Editorilor și Difuzorilor de Presă;
- 0,23 lei pentru „Filiala” Societății Române de Televiziune.

Activitatea care se desfășoară în cadrul societăților prezentate și procentul din capitalul social deținut de Societatea Română de Televiziune se prezintă astfel:

(a) EURONEWS – societate pe acțiuni, de editare a Canalului European de Știri, înregistrată în Franța, al cărui obiect de activitate îl reprezintă dreptul de utilizare a programului de știri EURONEWS în care Societatea Română de Televiziune deține 4.200 de acțiuni.

(b) TVR Media - societate cu răspundere limitată înregistrată la Registrul Comerțului în martie 2003, al cărei obiect principal de activitate este „activitatea de editare video, audio și print” în care Societatea Română de Televiziune deține 55% din acțiunile cu drept de vot. În anul 2015, TVR Media era în insolvență, iar în 2016 era sub incidența Legii 85/2006 - în stare de faliment.

(c) Grupul Editorilor și Difuzorilor de Presă – societate pe acțiuni înregistrată la Registrul Comerțului în octombrie 2002, al cărui obiect principal de activitate îl reprezintă închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate, în care Societatea Română de Televiziune deține 0,23% din acțiunile cu drept de vot.

(d) „Filiala” Societății Române de Televiziune – constituită la 30.10.2014 ca societate cu răspundere limitată, înregistrată la Registrul de Stat al persoanelor juridice, al cărui obiect principal de activitate este „activitatea de radio și televiziune” în care Societatea Română de Televiziune deține 100%.

CREANȚE ȘI DATORII LA 31 DECEMBRIE 2016

A. Creanțele SRTv au fost în sumă de 72.174.273,95 lei, din care:

1. <i>Clienți – creanțe comerciale</i>	14.666.729,61 lei, din care:
▪ Furnizori debitori:	81.983,18 lei
▪ Clienți:	15.960.278,38 lei
▪ Clienți incerți:	26.229.432,46 lei
▪ Clienți facturi de întocmit:	1.475.563,71 lei
▪ Alte creanțe imobilizate:	738.526,93 lei
▪ Provizion pt. deprecierea creanțelor:	-29.819.055,05 lei
▪ Sume de încasat de la entitățile afiliate:	124.303,84 lei
2. <i>Alte creanțe</i> - 57.383.240,50 lei din care, principale:	
a. Subvenții pentru investiții:	10.835.818,48 lei
b. Debitori diverși:	52.816.314,48 lei
c. Provizion pt. deprecierea creanțelor:	-9.947.095,37 lei
d. Alte creanțe:	3.678.202,91 lei

B. Datoriile la 31.12.2016 au fost în sumă de 653.902.072 lei, din care datorii comerciale în sumă de 68.506.052,50 lei.

Datoria fiscală înregistrată la 31 decembrie 2016 a fost în sumă totală de 526.488.313.51 lei.

Pe parcursul anului 2014, SRTv a început să ramburseze creditele pe termen lung contractate în luna mai a anului 2013, în valoare de 76,5 milioane lei. Până la data de 31.12.2016 s-a rambursat suma totală de 53,2 milioane lei, din care 18,6 milioane lei în cursul anului 2016. Menționăm că ratele de rambursare și dobânzile aferente creditelor bancare au fost achitate integral și la termen.

În ceea ce privește creditele pe termen scurt contractate în 2013, în condițiile neprezentării unui plan coerent de măsuri pentru reeșalonarea datoriilor față de ANAF, precum și pentru stoparea executărilor silite inițiate de salariați, BCR și Raiffeisen Bank au decis în mod unilateral să anuleze aceste credite.

Prin urmare, în luna martie 2016, SRTv a rambursat celor două bănci suma totală de 19 milioane lei, ceea ce a condus la o gravă perturbare a cash-flow-ului.

Pe parcursul anului 2016, din conturile SRTv s-a decontat suma de 34,4 milioane lei reprezentând contravaloarea executărilor silite (inclusiv cheltuielile de executare de 4,8 milioane lei). La această sumă se adaugă și obligațiile fiscale în valoare de 17,7 milioane lei.

În concluzie, pe parcursul anului 2016, fenomenul executărilor silite înstituite de salariați și foști salariați pentru plata diferențelor din indexarea salariilor cu indicii de creștere a prețurilor de consum, conform hotărârilor judecătorești pronunțate în favoarea lor, în primă instanță sau definitiv, precum și rambursarea accelerată a creditelor pe termen scurt, au grevat asupra plăților pe alte destinații și implicit asupra gradului de diminuare a datoriilor.

Consecințele acestor plăți neprevăzute constau în neplata datoriilor istorice și acumularea de noi datorii, prin neachitarea la termen a obligațiilor către furnizori, către organismele de gestiune colectivă a drepturilor de autor, CNC și către ANAF.

Din totalul datoriilor comerciale ale SRTv, la data de 30.06.2016 datoria față de European Broadcasting Union reprezenta circa 63%. Prin Ordonanța Guvernului nr. 14/2016 cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2016, s-au alocat 32 milioane lei pentru plata obligațiilor restante către EBU și pe data de 22.08.2016 s-au achitat cca. 7 milioane euro.

În aceste condiții, valoarea datoriilor totale ale SRTv la data de 31.12.2016 este de 653,9 milioane lei, cu 26,8 milioane lei mai puțin față de datoria la 31.12.2015 (de 680,7 milioane lei).

În luna martie 2017, din suma alocată de la bugetul de stat conform Legii nr. 6/2017 a bugetului de stat pe anul 2017, SRTv a achitat integral datoriile (soldul datoriilor la data de 30.11.2016).

La sfârșitul anului, disponibilitățile bănești ale societății au fost de 15.517.822 lei.

Pe parcursul anului 2016, s-au respectat toate obligațiile de plată reeșalonate, s-au achitat utilitățile și obligațiile comerciale curente la nivelul previzionat și, de asemenea, a fost posibilă stingerea în proporție de 40% a datoriilor istorice către EBU.

Rolul managementului riscului

Managementul riscurilor este un proces efectuat de conducerea societății constând în: definirea strategiei ce trebuie aplicată; identificarea și evaluarea riscurilor ce pot afecta societatea și activitățile ce se desfășoară în cadrul acesteia, ținând cont de parteneriate și de mediu; controlul riscurilor astfel încât acestea să se încadreze în limitele toleranței la risc; monitorizarea, revizuirea și raportarea continuă a situației riscurilor, beneficiindu-se de experiența acumulată (proces de învățare), pentru a se obține o garanție rezonabilă cu privire la realizarea obiectivelor societății.

Managementul riscului este procesul de identificare, analiză și răspuns la riscurile potențiale ale Societății Române de Televiziune.

Scopul general al managementului riscului este acela de a ajuta înțelegerea riscurilor la care este expusă societatea, astfel încât să poată fi administrată cât mai bine.

Principalul avantaj al unui program de management al riscului este eficiența economică: managerii conștientizează riscurile la care este expusă organizația și le administrează corespunzător, astfel încât acestea să nu se materializeze.

Managementul riscului se manifestă în mai multe direcții:

Riscul valutar: societatea este expusă fluctuațiilor cursului de schimb valutar pentru disponibilitățile deținute în valută și pentru datoriile care se plătesc în valută sau se decontează în funcție de cursul valutar.

Riscul ratei dobânzii la valoarea justă: este riscul ca valoarea unui instrument financiar să fluctueze din cauza variațiilor ratelor de piață ale dobânzii.

Riscul de lichiditate și de cash-flow s-a încercat a fi controlat prin asigurarea în permanență a lichidităților necesare societății prin măsuri cum ar fi:

- existența liniilor de credit pe termen lung și a celor pe termen scurt,
- urmărirea debitelor și recuperarea creanțelor,
- urmărirea încasării taxei tv conform estimărilor și cash-flowului planificat,
- urmărirea valorificării integrale a spațiului publicitar precum și încasarea veniturilor din publicitate, etc.

Contul de execuție al cheltuielilor pe anul 2016

(Destinația sumelor/cheltuielilor alocate din bugetul de stat)

- lei -

DENUMIRE INDICATOR	COD	PREVEDERI INIȚIALE 2016	PROGRAM ACTUALIZAT 2016	REALIZAT 31.12.2016
CHELTUIELI - TOTAL		135.898.000	127.114.000	124.684.793
Cultură, recreere și religie	67.01	135.898.000	127.114.000	124.684.793
Alte servicii în domeniul culturii, recreerii și religiei	67.01.50	135.898.000	127.114.000	124.684.793
Cheltuieli curente	67.01.01	131.634.000	121.850.000	120.584.279
Bunuri și servicii	67.01.20	122.000.000	113.029.000	113.028.564
Bunuri și servicii	20.01	122.000.000	113.029.000	113.028.564
-Materiale și prestări de servicii cu caracter funcțional	20.01.09	122.000.000	113.029.000	113.028.564
- Plata pentru închirierea stațiilor și circuitelor datorată ag. ec. din sist. comunicat.		105.000.000	68.555.646	68.555.646
-Închirierea canalului satelit		14.450.000	12.915.820	12.915.820
-Închiriere transmisii Video over Ip		360.000	119.712	119.712
-Radiocomunicații Chișinău		62.000	61.278	60.955
Producție TV pt. postul TVR Moldova (grila a II-a TVRi)		2.128.000	21.544	21.544

Plata obligațiilor restante către Uniunea Europeană de Radio și Televiziune		0	31.355.000	31.354.887
ALTE TRANSFERURI	67.01.55	9.634.000	8.821.000	7.555.715
Transferuri interne	55.01	9.634.000	8.821.000	7.555.715
Alte transferuri curente interne	55.01.18	9.634.000	8.821.000	7.555.715
-Funcționarea Dep.TVRi (Grila TVRi)		1.536.000	1.071.000	589.432
-Funcționarea Dep. TVRi (Grila a II-a TVRi-TV R Moldova)		750.000	402.000	312.324
Funcționarea Filialei SRTv Chișinău (Grila a II-a TVRi-TV R Moldova)		7.348.000	7.348.000	6.653.959

DENUMIRE INDICATOR	COD	PREVEDERI INIȚIALE 2016	PROGRAM ACTUALIZAT 2016	REALIZAT 31.12.2016
Active nefinanciare	67.01.71	4.264.000	5.264.000	4.100.514
Active fixe	71.01	4.264.000	5.264.000	4.100.514
Mașini, echipamente și mijloace de transport	71.01.02	4.264.000	4.264.000	3.275.009
Echipamente specific activității de televiziune	C.b)	4.264.000	4.264.000	3.275.009
Alte active fixe	71.01.30	0	1.000.000	825.505
Funcționarea Dir. TVRi achiziționarea de licențe de filme, știri și reportaje	C.e)	0	1.000.000	825.505

Alocațiile bugetare, primite în conformitate cu Legea bugetului de stat pe anul 2016 nr. 339/2015, precum și OUG nr. 14/2016 (art. 50 - plata restantă EBU) și OUG nr. 86/2016 (art. 26 - licențe film TVR Moldova) cu privire la rectificarea bugetului de stat pe anul 2016, au fost în sumă totală de 127.114.000 lei din care au fost efectuate plăți în valoare de 124.684.793 lei. Diferența de 2.429.207 lei neutilizată a fost restituită conform prevederilor legale în vigoare.

Creanța reprezentând subvenția nealocată, aferentă prestațiilor efectuate până la 31 decembrie 2016, în sumă de 10.835.818,48 lei urmează a se încasa în anul 2017, în baza Legii bugetului de stat pe anul 2017 nr. 6/2017.

Situațiile financiare anuale încheiate la 31.12.2016 compuse din bilanț, cont de profit și pierdere, situația modificărilor capitalurilor proprii, situația fluxului de trezorerie, notele explicative la situațiile financiare anuale, au fost întocmite în conformitate cu Politicile contabile aplicabile în Societatea Română de Televiziune aprobate prin Hotărârea Consiliului de Administrație nr. 204/2009 și revizuite în anul 2015, Legea contabilității nr. 82/1991 republicată, Ordinul Ministrului Finanțelor nr. 1802/2014 pentru aprobarea Reglementărilor contabile conforme cu directivele europene, cu modificările și completările ulterioare Ordinul Ministrului Finanțelor Publice nr. 166/2017, publicat în Monitorul Oficial al României nr. 86/31.01.2017, au fost aprobate principalele aspecte legate de întocmirea și depunerea situațiilor financiare anuale și a raportărilor contabile anuale ale operatorilor economici la unitățile teritoriale ale Ministerului Finanțelor Publice.

III. ACTIVITĂȚI ALE STUDIOURILOR CENTRALE (tehnic)

Costuri de Producție

Pentru a așeza pe baze obiective raporturile financiare între structurile beneficiare, cele 11 canale ale SRTv (TVR1, TVR2, TVR HD, TVR3, TVR Internațional, TVR Moldova, TVR Craiova, TVR Timișoara, TVR Cluj, TVR Tîrgu-Mureș, TVR Iași), pe de o parte, și structurile care prestează servicii de producție și difuzare a programelor, de cealaltă parte, s-a desfășurat o amplă și complexă acțiune de cuantificare a tuturor costurilor reale, cele care consumă efectiv resurse financiare din bugetul SRTv, pentru toate activitățile de producție și de difuzare programe. Costurile calculate acoperă cheltuielile cu forța de muncă, costurile tehnologice de producție, costurile de mentenanță și amortizare a echipamentelor, costurile de regie ale structurilor funcționale ale SRTv.

Începând din primăvara lui 2017, costurile activităților de producție și difuzare sunt calculate după această grilă, urmând ca după o perioadă de probă, cel mai probabil la sfârșitul acestui an, să se treacă la decontări financiare între beneficiarii acestor servicii - canalele TVR - și structurile din cadrul Direcției Studiouri Centrale care le prestează.

Modernizarea Studioului 2

Studioul 2 „Iosif Sava” a devenit cel mai modern studio al SRTv și unul dintre cele mai bine utilizate studiouri de producție din România. Este un studio de dimensiune medie-mare, ideal pentru producția de programe de divertisment, cu un platou de 680 mp, cu toate echipamentele din regia studioului în standardul HD și care, în plus, este înzestrat cu elemente de scenografie virtuală performantă. Astfel, platoul studioului este dotat cu un videowall de tip display LED 4xHD de ultimă generație, de mari dimensiuni, 15 pe 2 m, care permite cele mai sofisticate efecte grafice.

Reducerea costurilor cu utilitățile și carburantul

În cursul anului 2016 s-a derulat un program de reducere a costurilor cu utilitățile prin acțiuni de reparație și/sau re tehnologizare a rețelelor de alimentare, precum și prin raționalizarea consumului de energie electrică, gaze naturale, apă, carburant. Pentru perioada martie 2016 – februarie 2017, rezultatele au fost notabile: scăderea facturii la energie electrică cu aprox. 33%, cu 64% a facturii la apă și cu 21% a facturii la carburant. Astfel, practic fără investiții, în cifre absolute, economia medie la facturile de utilități și carburant este de aprox. 120.000 lei lunar.

Elaborarea unor proiecte de modernizare tehnologică

Data fiind situația financiară precară a SRTv din ultimii 12 ani, dar și din cauza alocării insuficiente de fonduri de la bugetul de stat, investițiile în tehnologie și infrastructura critică de emisie s-au situat la nivele foarte scăzute. Astfel, serviciul public de televiziune din România a rămas singurul serviciu public european care nu emite în format HD, infrastructura IT este total depășită (asta în condițiile în care, la nivel global, în industria de televiziune s-a produs o adevărată revoluție tehnologică), iar infrastructura energetică se bazează în proporție de peste 90% pe echipamente din anii 1960, adică de la construirea sediului din Călea Dorobanților.

În acest context, au fost elaborate proiecte de modernizare sau retehnologizare a unor sectoare sau structuri funcționale, astfel:

- Trecerea la emisia HD a tuturor canalelor SRTv – este un program de retehnologizare a capacităților de producție programe, a capacităților de transport semnal și emisie terestră și satelitară a canalelor SRTv, a capacității de producție Știri, a capacităților de arhivare. Programul a fost conceput în 2 variante, pe 3 și pe 5 ani, Consiliul de Administrație aprobând varianta cea mai ambițioasă: cea pe 3 ani. Finanțarea totală necesară pentru ducerea la bun sfârșit a acestui program este de 41.723.800 euro. Programul urmează să fie implementat în funcție de finanțarea disponibilă; date fiind resursele considerabil mai reduse alocate pentru anul 2017, programul a fost regândit, astfel încât să se asigure buna funcționare a infrastructurii critice de electroalimentare și de emisie, dar fără a se renunța la primele investiții în tehnologia HD.
- Trecerea la emisia 16/9 a tuturor Studiourilor Teritoriale – este un program de retehnologizare a capacităților de producție și de emisie a celor 5 Studiouri Teritoriale ale SRTv - TVR Craiova, TVR Timișoara, TVR Cluj, TVR Tîrgu-Mureș, TVR Iași. Programul reprezintă un prim pas (formatul SD 16/9) către trecerea canalelor regionale la emisia HD. Este finanțat în totalitate din resurse proprii, atrase de Studiourile Teritoriale, și se va încheia în prima jumătate a anului 2017. De menționat că, în cadrul acestui program, este prevăzută construirea unui nou sediu al TVR Craiova.
- Retehnologizarea infrastructurii critice a SRTv: sistemul energetic – este un program de importanță vitală, întrucât de funcționarea ireproșabilă a infrastructurii energetice și de IT depinde siguranța emisiei canalelor SRTv. Evenimente nedorite recente, precum avaria rețelei de alimentare cu energie electrică din nordul capitalei din data de 8.02.2017 au relevat faptul că peste 90% din echipamentele care alcătuiesc infrastructura energetică a sediului din Călea Dorobanților datează din anii 1960, fiind instalate odată cu construcția acestui sediu. Programul investițional pentru modernizarea infrastructurii energetice se

întinde pe o perioadă de 3 ani și necesită o finanțare de 5.199.000 euro. Programul este deja în curs de derulare, cu o finanțare pentru anul 2017 de 392.000 euro.

- **Retehnologizarea infrastructurii critice a SRTv: infrastructura IT de emisie** – este un program de asemenea de importanță vitală pentru siguranța emisieii canalelor SRTv și are în vedere, în principal, sistemul automatizat de emisie care cuprinde 70 de servere cu o vechime de aproape 10 ani, adică la limita normată de viață. Acestui element vital i se adaugă rețeaua de networking, adică rețeaua de calculatoare, servere, sisteme de emisie și producție digitală. Investiția pentru aceste două segmente ale infrastructurii IT a SRTv se ridică la aprox. 1.000.000 euro. Parțial, programul este în curs de derulare.

Aceste proiecte au fost elaborate de specialiștii SRTv și se află în diverse stadii de execuție.

Expoziția TVR 60

La 60 de ani de la prima emisie a Televiziunii Române, am inaugurat la sediul central din Calea Dorobanților o expoziție pentru publicul larg, bazată atât pe material de arhivă, cât și pe fotografii sau material video din prezent. Expoziția a fost amenajată în Corpul Studiouri, pe spații generoase însumând aproximativ 400 mp, în care au fost grupate imagini reprezentative pentru cele 6 decade de existență a TVR. Pe lângă echipamentele care ilustrează evoluția tehnicii de televiziune, alături de costume de epocă au fost instalate 67 de casete luminoase și 20 de LCD-uri, pe care sunt prezentate fotografii cu „monștrii sacri” ai programelor TVR, respectiv capturi video din emisiuni sau momente relevante pentru cei 60 de ani de istorie. Au fost de asemenea amenajate: un studio cu camere de luat vederi, un cinematograf, un studio de lumini și un spațiu scenografic special care a evocat atmosfera din 22-25 decembrie 1989, din celebrul Studio 4.

Expoziția a fost planificată să se desfășoare pentru o perioadă de o lună de zile, dar succesul ei la public ne-a determinat să îi prelungim durata cu încă două luni. Cel mai mare succes l-au avut echipamentele vechi, pe care în loc să le aruncăm, le-am recondiționat, oferind publicului posibilitatea de a cunoaște istoria televiziunii din România. În special copiii s-au bucurat să „probeze” anumite aparate și procese de producție. Toate acestea au adus în casa noastră un număr de peste 5.000 de vizitatori. Grupuri sau persoane separate s-au planificat prin e-mail sau telefonic, astfel încât vizitele să se realizeze organizat și cu îndrumarea colegilor din TVR, deveniți ghizi pentru oaspeții noștri.

IV. ACTIVITĂȚI LEGATE DE RESURSA UMANĂ

În echipamente poate investi orice companie, atunci când are la dispoziție resursa financiară; în oameni știu să investească doar unele companii și unii manageri. Din păcate, TVR nu se poate lăuda în ultimii zece ani cu investițiile sale în resursa umană sau cu modul în care și-a manageriat oamenii deja angajați.

În privința H.R., anul 2016 a fost un an de strângere de informații, discuții, constatări și analize, de pregătire a unui nou sistem care trebuie să îmbogățească TVR cu cei mai buni oameni de pe piață.

Acum 10-15 ani, TVR a fost principala sursă de oameni de televiziune, pentru toate televiziunile nou apărute pe piață. Acum, TVR a ajuns să nu mai poată susține financiar oamenii valoroși, dar să aducă oameni de pe piață pentru că nu are cu cine desfășura anumite activități.

Resursa umană în TVR este trecută de vârsta la care oamenii pot fi formați, remodelați, îndreptați către un stil de lucru și către performanță. Vârsta medie a angajaților este de 45 de ani, iar în zona editorială depășește 50 de ani.

TVR încearcă să pună acum bazele pentru mai multe acțiuni reparatorii în ceea ce privește obligația managementului de a oferi instituției anumite condiții pentru desfășurarea normală a activității:

- întocmirea unui sistem de evaluare corect, obiectiv
- stabilirea unor pași în carieră
- asistarea salariaților în vederea întocmirii unui plan de carieră
- pregătirea unor acțiuni de reconversie profesională
- revizuirea sistemului de salarizare
- revizuirea sistemului de penalizări și recompense
- organizarea de cursuri de perfecționare
- contractarea unor specialiști în managementul resursei umane care să realizeze o pregătire a personalului nostru având în vedere că în TVR departamentul de specialitate nu are decât atribuții și pregătire pentru a se ocupa de documentele salariaților
- trecerea sectorului de salarizare în H.R.
- îmbunătățirea comunicării interne cu salariații

Pentru că este important să vedem care sunt plusurile pe care se va baza viitorul acestei instituții, dorim să ne apropiem de finalul Raportului de activitate, prezentând și Premiile obținute de TVR în anul 2016. Aceste premii demonstrează că există încă resurse și că, în ciuda unui an dramatic și lipsit de resurse, au existat oameni și echipe care au produs la nivel de performanță.

PREMIILE TVR

Martie 2016

Gala TVmania – 15 martie, București

Emisiunea „O dată-n viață” a obținut Premiul TVmania pentru profesionalism și longevitate – Iuliana Tudor, Elise Stan

.....

Premiile Uniunii Ziariștilor Profesioniști din România – 16 martie, București

Larisa Avram, Luiza Fulea și Bogdan Ghițulescu, realizatorii emisiunii „Printre români”, difuzată pe TVR2 de 1 Decembrie, au primit Premiul special al juriului la Secțiunea „Producții de televiziune”, în cadrul Galei de decernare a Premiilor Uniunii Ziariștilor Profesioniști din România, pe anul 2015.

.....

Mai 2016

Concursul „Privește-mă prin ochii mei” – 9 mai, București

Diana Brâncuș a fost premiată pentru reportajul despre riscurile tuberculozei în țara noastră.

.....

CRONOGRAF 12 – 18 mai, Chișinău

Documentarul „Parisul lui Matei” în regia Andreei Știliuc de la TVR Iași a primit mențiune specială la categoria cadRO

.....

UCIN – 16 mai 2016, București

*Premiul pentru film documentar de televiziune a fost adjudecat de filmul **Parisul lui Matei**, realizat de jurnalista Andreea Știliuc (TVR Iași)*

*Premiul Președintelui (UCIN) a fost acordat pentru seria TV **Dreptul la memorie. Argumente pentru înființarea unui muzeu al comunismului în România la București** realizat de Ruxandra Țuchel, Cristina Rădulescu, Roxana Chiriță, Cristina Oancea, Alexandru Munteanu*

*Premiul Președintelui (UCIN) a fost acordat și pentru adaptarea cinematografică a operei lui Anton Cehov **Salonul nr. 6**, dramatizare realizată de Vitalie Lupașcu.*

*Premiul Special din România al Uniunii Cineaștilor a fost acordat lui Cristian Sbîngu (director de imagine TVR Iași) pentru imaginea din filmul **Culorile lui Gheorghe Ciobanu**.*

.....

CIRCOM 2016 – 19 mai 2016, Plovdiv, Bulgaria

Violeta Gorgos, regizor artistic la TVR Iași, a obținut premiul II (commanded) la categoria Minorități în Societate, cu producția „Lume ia-mă în brațe, eu vin”.

.....

Festivalul de film cu tematică religioasă „Lumină din lumină” – 27 mai, Curtea de Argeș

Violeta Gorgos a obținut mențiune pentru emisiunea „Identitate Basarabia”, cu episodul „Viorica Olaru și Romeo Ceomartan – între ieri și mâine”.

.....

August 2016

SIMFEST 2016 – 22-28 august, Tîrgu Mureș

Ionela Gogoș (TVR Timișoara) a obținut *Premiul pentru film documentar* la categoria televiziuni regionale și cu acoperire națională pentru producția *Timișoara credinței ortodoxe*.

Premiul pentru film portret a fost acordat Andreei Știliuc de la TVR Iași pentru producția *Parisul lui Matei*

Producțiile TVR Timișoara *Socolari, satul artiștilor timișoreni* și *Timișoara credinței ortodoxe*, realizate de Marius Danci, au fost recompensate cu *Premiul pentru imagine*. Keresztes Peter de la TVR Timișoara a intrat în posesia *Premiului pentru creativitate în discursul de televiziune*.

Premiul pentru film turistic a fost acordat producției *Un râu între oameni*, realizator Raluca Aftene de la TVR Iași.

Gabriela Baiardi de la TVR Iași a plecat acasă cu *Premiul pentru reportaj la televiziuni mari* obținut pentru filmul *Blestemul glodului*.

Mențiune Luizei Paraschivu de la TVR Craiova, pentru grupaje de știri bine redactate și ilustrate, echilibrate, care oferă publicului informație relevantă.

.....

Septembrie 2016

„Plaiul meu natal”, UJGOROD 2016 – 9-12 septembrie, Ujgorod, Ucraina

a XVIII-a ediție a Festivalului-concurs „Plaiul meu natal”, destinat programelor de radio și televiziune pentru minoritățile naționale.

Premiul III a fost acordat Mariei Cinar-Jiga, de la TVR Cluj, premiul special pentru coloana sonoră a fost acordat echipei Mircea Barbu și Cristian Ștefănescu, de la Studioul TVR Timișoara.

Mihaela Bumbuc, de la Studioul TVR Timișoara, a obținut o mențiune pentru păstrarea tradițiilor populare.

.....

Distincții din partea Patriarhiei Române – 15 septembrie, București

Ordinul „Sfântul Antim Ivireanul” a fost decernat Iulianeî Tudor, pentru activitatea de promovare a culturii tradiționale la Televiziunea Română

Elise Stan a fost distinsă cu ordinul „Crucea Maria Brâncoveanu”.

Ordinul „Sfântul Ierarh Martir Antim Ivireanu” pentru „activitatea deosebită în apărarea și slujirea dreptei credințe, în promovarea artei, culturii creștine și spiritualității românești...”, Gheorghița Nicolae - Producător al emisiunii „Tezaur folcloric”;

.....

Premii oferite de Ambasada SUA la București

Gala COPAC 2016 – 20 septembrie, București

Diana Brâncuș a câștigat premiul Coaliției Organizațiilor Pacienților cu Afecțiuni Cronice din România, la categoria „Jurnalism de sănătate”, pentru seria de reportaje „Pacient de România”. Distincția a fost decernată de adjunctul șefului Misiunii Diplomatice a Statelor Unite ale Americii în țara noastră, Dean Thompson.

.....

Premiile Radardemedia – 27 septembrie, București

Iuliana Tudor a primit trofeul pentru cea mai longevivă emisiune de divertisment de calitate

.....

Octombrie 2016

„Premiul pentru cel mai bun documentar de televiziune” din partea DOCUART FEST - Festivalul documentarului românesc, acordat jurnalistului Vasile Arhire (TVR Iași), pentru producția „Flotant pe strada Ibrăileanu”.

.....

Noiembrie 2016

Emisiunea *Investiți în România!* a primit Trofeul de Excelență pentru 15 ani de promovare a mediului de afaceri din România în lumea întreagă, prin intermediul TVR Internațional. Trofeul a fost decernat în cadrul celei de-a XXIII-a ediții a Topului Firmelor din Municipiul București organizat de Camera de Comerț și Industrie a României.

.....

Decembrie 2016

Emisiunea „Fără prejudecăți” de la TVR Cluj premiată la ONU - Premiul Global Recognition „Good Practices for Employees with Disability” – „Modele de bune practici în angajarea persoanelor cu dizabilități” – din partea Secretariatului de Stat pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități din Brazilia.

.....

TVR Internațional, Cecilia Melinescu - jurnalist în cadrul Casei de Producție și Ileana Ploscaru Panait – producător au fost premiate de Muzeul Național Cotroceni, la aniversarea a 25 de ani de existență.

.....

Producția TVR „*Gări de poveste*” a primit *Premiul de excelență pentru încurajarea transportului feroviar* în cadrul Galelor Club Feroviar 2016.

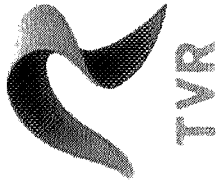
.....

Trandafiri TVmania

- „*Politică și delicatețiuri*” – ianuarie 2016
- „*Ziua Culturii Naționale*” (Cătălin Ștefănescu – moderator și Adrian Ionică – producător) – februarie 2016
- „*Politică și delicatețiuri*” – aprilie 2016
- „*5 minute de istorie*” – mai 2016
- Seria de reportaje „*Exodul mamelor*” realizată de Irina Păcurariu și difuzată sub genericul „*Dosar România*” - iulie 2016
- *O dată-n viață* – octombrie 2016
- emisiunea „*Ieri-azi-mâine*”, ediția în care invitat a fost Tudor Gheorghe - octombrie 2016
- transmisia paradei de 1 Decembrie - decembrie 2016
- Proiectul TVR 60 - decembrie 2016

Pașii următori 2017 – 2018 – 2019

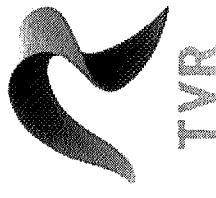
- În ianuarie 2017 a fost modificată Legea 41/1994, SRTv schimbându-și sursa de finanțare; cetățenii României nu vor mai plăti taxa pentru radio și televiziune, instituțiile fiind finanțate de la Bugetul de Stat.
- Echipa de management executiv a TVR a depus la Parlament propuneri privind nevoile de modificări legislative în vederea unei funcționări performante și adaptate noii surse de finanțare.
- Cel mai important aspect este posibilitatea de prognoză a veniturilor, desfășurarea activității cu bugete multianuale și posibilitatea contractării din bugetele mai multor ani. În acest domeniu, activitatea nu se poate desfășura doar cu contracte anuale. Există riscul pierderii unor licențe importante de filme și sport, precum și a creșterii prețului unor servicii dacă respectivele contracte se vor putea face doar anual.
- Definitivarea organigramei, în funcție de discuțiile care au loc legat de modificarea legislativă.
- Ocuparea posturilor prin concurs, în acest moment toate funcțiile de conducere și coordonare fiind ocupate de interimari.
- Corectarea culturii organizaționale pentru că schimbările pozitive nu se pot crea și implementa cu atitudini depășite sau negative.
- Creșterea numărului de telespectatori pe toate canalele TVR.
- Recâștigarea încrederii și simpatiei publicului.
- Și pentru ca toate acestea să se întâmple, este esențial *să credem în rolul și în viitorul televiziunii publice!*



Proiect de re pozi ț ionare și eficientizare a TVR (Etapa 1)

completat pentru joi 21 iulie

7 iulie 2016



INTRODUCERE

- TVR trece prin cea mai dificilă perioadă a sa din 1989 până în prezent. Nu vom discuta din nou despre TVR-ul de dinainte de '89, din motive lesne de înțeles. Așadar 27 de ani în care după o pornire pe care nu știm dacă să o punem pe seama inerției sau a libertății, lucrurile au degenerat, instituția intrând într-un faliment nedeclarat – atât financiar cât și de imagine (Anexa 1 – TVR istoric financiar).
- Acest moment de răscruce este în mâinile noastre; poate însemna o nouă televiziune publică sau poate însemna îngroparea definitivă a tot ceea ce înseamnă succes, ambiție, calitate, dăruire, misiune publică.
- Dumneavoastră va trebui să alegeți.
- Precizez că acest document este confidențial.



MISIUNEA televiziunii publice

- TVR trebuie să reprezinte principala sursă de informație, educație și divertisment a românilor. Trebuie să îmbogățească universul tuturor cetățenilor acestei țări, să-i ajute să își schimbe viața în bine sau în mai bine, să arate ce înseamnă libertatea, tradiția, respectul, diversitatea, echilibrul.
- TVR trebuie să înlesnească o comunicare firească între românii din diferite regiuni, cu diferite origini, din diferite țări, apărând și păstrând tot ceea ce definește valoarea neamului românesc.



VIZIUNEA

- Televiziunea publică este obligată să își recâștige rolul și locul în viața publicului său. O va face prin metodele decente și potrivite, bazându-se pe creativitate, corectitudine, prin susținerea tradiției și educației.
- TVR trebuie să inspire publicul, să ofere perspective diferite, să aducă lumea – cu toată varietatea ei – în casele românilor de pretutindeni.



VALORILE

1. Telespectatorul

- Este pe primul plan în munca și deciziile noastre
- În scopul informării, educării, divertismentului – ne vom lua toate hotărârile și vom depune toate eforturile. Telespectatorul este cel care finanțează activitatea TVR, principalul acționar și singurul beneficiar.

2. Independența

- Dorim să fim cei mai echilibrați și credibili furnizori de emisiuni, atât în producțiile non – ficțiune cât și ficțiune, în toate genurile și formatele. Ne propunem să fim imparțiali și independenți față de deciziile politice, comerciale sau care țin de diferite influențe sau ideologii.
- Independența ne va face să luăm deciziile, oricare ar fie ele, numai în interesul telespectatorului.



VALORILE

3. Diversitatea

- Publicul nostru vine din grupuri extrem de variate – generații diferite, culturi, religii, majorități sau minorități – drept pentru care una dintre valorile noastre, diversitatea, trebuie să se manifeste prin formate, tematici, genuri. Toate abordările noastre, toate poveștile de viață vor avea ca scop construcția unei societăți inclusive, nu fragmentate.

4. Excelența

- Pentru că vrem să ne îmbogățim audiența , înseamnă că standardele noastre trebuie să fie ridicate – atât din punct de vedere editorial cât și tehnic. Este obligația noastră să depistăm talente și să le cultivăm, așa încât să devină modele de participare și implicare.
- Inovația trebuie să fie o permanentă preocupare, urmărind să construim noi modele de urmat, cu noi formate, vedete, stiluri, mijloace și moduri de comunicare.



VALORILE

5. Încrederea

- Suntem deschiși, ascultăm toate opiniile, suntem transparenți pentru că încrederea publicului este un atu esențial.
- Ne exprimăm orice idee idee politicos și ne precizăm regulile după care ne ghidăm. Publicul trebuie să ne redevină partener; iar parteneriat fără încredere, nu există.

*



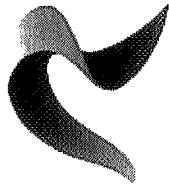
Toate aceste valori nu se pot pune în practică și transforma în oferta TVR, fără un corp editorial de elită, pregătit, antrenat, educat la zi, cu standarde clare, care să se suprapună cu cele ale instituției. Ce așteptăm de la corpul editorial :

- educație și informare
- disciplină și respect pentru colegi și telespectatori
- creativitate și talent
- dorința de a depune efort
- autoanaliză permanentă
- inspirație și prosepțime
- colegii se completează, nu se concurează
- acceptarea diferențelor și valorilor diferite în evaluare și răsplată

*

Pentru că intenționăm să ajungem la aceste standarde în privința personalului nostru, să ne reamintim și principiile editoriale, așa cum le aplică televiziunile

PRINCIPII EDITORIALE cf E.B.U. TVR



1. Imparțial și independent
2. Corect și cu respect
3. Relevant și clar
4. Conectat și de încredere

Modul în care se pot îndeplini targeturile de mai sus:

- A. Reorganizarea editorială a canalelor
 - B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor
 - C. Reorganizarea instituțională
 - D. Eficientizarea și controlul activității
 - E. Implementarea unor noi reguli în companie
 - F. Dotarea tehnică, politici de dezvoltare și investiții
- Acțiuni și măsuri urgente

A. Reorganizarea editorială a canalelor TVR

Așa cum cunoaște toată lumea, organizarea oricărei întreprinderi pornește de la ce vrei să produci (canale, formate, emisiuni, transmisiuni), cât vrei (număr de ore de premieră) și cum vrei (cu ce calitate) să produci. De aceea structura conținutului editorial va trebui să polarizeze și să rearanjeze în jurul său toate valențele instituționale.

În viziunea noastră, conținutul editorial se poate distribui pe trei canale principale: canalul generalist, canalul de actualități și canalul regional educativ – cultural. TVR Internațional sau TVR Moldova sunt canale speciale, cu un tip de conținut aparte.

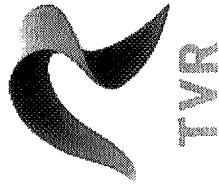


I. Canalul generalist

Este locul de întâlnire al tuturor românilor. Aici trebuie să se regăsească diversitatea, formatele noi, divertismentul, emisiunile dedicate generațiilor pe care vrem să le transformăm în telespectatori pe viață, generații pe care trebuie să le educăm așa încât să poată participa la schimbarea în bine a României.

Acest canal trebuie să fie un mix de calitate și bun gust în care toți românii să găsească zilnic ceva de văzut, ceva folositor sau ceva distractiv și relaxant.

Canalul ar trebui să devină HD, prin absorbția brandului nostru TVR –HD.



I. Canalul generalist

Canalul generalist va difuza în principal :

- Divertisment
- Sport
- Emisiuni și filme pentru copii
- Filme artistice străine
- Interviuuri cu personalități marcante
- Emisiune de anchetă
- Reportaje
- Serial străin și în perspectivă serial românesc – producție
- Jurnale informative
- Film românesc



II. Canalul de actualități

Trebuie să devină principala sursă de informație a românilor, canalul cel mai credibil, echilibrat, de încredere; acest canal trebuie să folosească surse deosebite de informație, pe care alte televiziuni nu le au: studiourile teritoriale și știri în limbile minorităților.

Canalul de actualități trebuie să ofere cele mai relevante și obiective analize asupra evenimentelor zilei, atât cele interne cât și internaționale, să prezinte informație economică verificată și clară, să ofere talk-show-uri care să devină repere și de unde oamenii importanți ai zilei să nu mai lipsească.



II. Canalul de actualități

Canalul de actualități va difuza în principal :

- Știri
- Meteo
- Jurnal de sport
- Reportaje
- Interviu de actualitate
- Talkshow-uri
- Anchetă
- Emisiuni –magazin pe teme economice



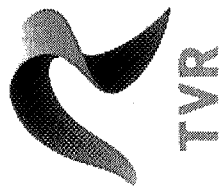
III. Canalul regional – cultural

Acest canal din portofoliul televiziunii publice trebuie să fie un diferențiator puternic fiind dedicat educației și culturii, de la aspectele lor locale și regionale, până la cultura europeană și mondială.

Canalul are rolul ca prin educație și cultură să îndeplinească două misiuni: să ajute și să susțină păstrarea tradițiilor și culturii românești și, pe de altă parte, să reflecte evoluții culturale internaționale. Un loc important vor ocupa aici emisiunile dedicate culturii minorităților, furnizate de redacțiile de profil.

Tot aici vom programa filme de artă, piese de teatru, concertele din Festivalul Enescu, documentare producție proprie, interviuri cu personalități din cultură.

Miza acestui canal nu este ratingul sau share-ul; miza, în primă etapă, este să se știe că educația și cultura sunt pe acest post de televiziune care se deschide și susține în mod corect și egal toate acțiunile culturale de calitate.



III. Canalul regional – cultural

Canalul regional educativ-cultural va difuza mai ales :

- reportaje de la evenimente culturale
- interviuri
- jurnalul cultural
- filme de artă
- piese de teatru
- concerte
- spectacole de dans
- emisiuni de educație estetică



IV. Canalul TVR Internațional

Canalul are rolul de a informa românii de pretutindeni despre realitățile din România, dar și despre comunitățile de români din toată lumea. O atenție specială se va acorda comunităților românești mari – Italia, Spania, Germania, SUA, Canada, Israel.

Pe lângă acest fapt, așa cum prevede legea, acest canal trebuie să promoveze interesele României, inclusiv prin informație transmisă în limbi străine de circulație internațională.

Conținutul acestuia trebuie să se materializeze în știri, talkshow-uri, filme românești valoroase, prezentarea artiștilor români și a oamenilor de cultură etc. Producțiile vor fi preluate, în funcție de interesul prezentat pentru publicul target, de pe canalul generalist, canalul de actualități și cel regional-educativ cultural. Pe lângă aceste preluări vor exista producțiile speciale, făcute special pentru TVR Internațional.



IV. Canalul TVR Internațional

Canalul TVRI va difuza în principal :

- Știri
- Știri în limbi străine
- Interviuri
- Reportaje, anchete
- Documentare
- Filme românești
- Emisiuni bazate pe arhivă dar fără să abuzăm și să dăm un aer prăfuit
- Emisiuni pentru copii, inclusiv de limba română

În cazul acestui canal targetul nu se va măsura în share, ci în impact, în presă, sondaje telefonice, sondaje on line.



V. Canalul TVR Moldova

Este un post cu rol esențial în păstrarea limbii române dincolo de Prut și a cultivării ideilor europene în Republica Moldova . De aceea, considerăm că politica de programe trebuie să includă mai multe programe realizate în România pentru Moldova, de către jurnaliști români în Republica Moldova și jurnaliști moldoveni în România.

De asemenea trebuie reluată analiza faptului ca TVR1 nu se mai recepționează în Moldova. (Anexa 2 – TVR Moldova)



V. Canalul TVR Moldova

TVR Moldova va difuza în principal:

- jurnale
- interviuri
- comentarii politice
- emisiuni culturale
- tradiții și istorie
- evenimente comune România – Moldova (conferințe, concerte, alte evenimente)

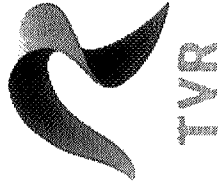


VI. Studiourile regionale

Trebuie să reprezinte un punct forte al TVR, în sensul în care TVR este singura televiziune națională din țară care are cinci studiouri regionale. Acestea trebuie să furnizeze conținut din țară, specific fiecărui canal.

Studiourile trebuie să se concentreze pe calitatea materialelor difuzate și nu neaparat pe acoperirea unui spațiu orar cât mai larg.

Din punct de vedere al mentalității, este foarte important să se accepte motivul pentru care au fost create, în primul rând să furnizeze informație locală. Rolul studiourilor teritoriale nu este să fie niște canale generaliste mai mici, cu toate tipurile de materiale.



VI. Studiourile regionale

Alt element esențial care le poate crește valoarea este ca acestea să redevină un furnizor de personal calificat, talentat, pregătit.

Grila și programele acestor studiouri trebuie să fie unitare, la fel ca și grafica sau o parte din decoruri. Unitatea vizuală este esențială în impactul pe care ne dorim să îl aiăm.

Redacțiile locale ale emisiunilor dedicate minorităților trebuie să ajute mai mult la găsirea poveștilor locale, specifice și să asimileze teoria că o poveste bună este bună indiferent în ce limbă este spusă.

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor



- lărgirea bazinului de colectare a taxei tv
 - lărgirea metodelor de colectare
 - continuarea acțiunii de a realiza un “contract cu România” în vederea creșterii taxei, cu anumite condiții
 - înființarea unei companii a SRTV care să vândă publicitatea, să atragă sponsorizări, finanțări
 - prestarea de servicii care țin indirect de obiectul de activitate (așa cum am început spectacolele de teatru în TVR, la fel se pot organiza evenimente corporate, închirieri de costume, realizări de decoruri etc)
 - lobby și acțiuni mai agresive în vederea schimbării legislației
 - eliminarea din calculul pentru OGC-uri a banilor proveniți de la bugetul de stat (precizare legislativă)
- ...lelalte modificări legislative enunțate în seria de documente trimise oficial
- 3 – Propuneri de modificări legislative)

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor



În cadrul direcțiilor de evoluție trebuie să determinăm și o prognoză financiară pe mai mult de câteva luni sau un an. Propunem desfășurarea activității cu buget multi-anual și cash-flow multianual. În scopul planificării, trebuie să analizăm situația realist, trecând de teorie și de ceea ce ne dorim pentru instituția noastră, și discutând despre ceea ce se poate.

Exista două variante de bază de a ne construi planul: pornind de la ideea că datoriile nu se vor șterge și taxa nu va fi mărită și, a doua variantă, că veniturile vor crește și datoriile vor fi, măcar parțial șterse.

Propunem discutarea mai multor variante (Anexa 4 – Scenarii financiare)

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor

Variante de distribuție lunară a plăților pe grupe de cheltuieli
(recapitulative)



Rezultatele anului 2015

	Pentru cheltuieli de natură salarială		Pentru cheltuieli de funcționare		Pentru plata datoriei		Pentru cheltuieli aferente grilelor de programe		Pentru cheltuieli de dezvoltare, inclusiv a resursei umane	
	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro
	53,75%	3.219.900	12,99%	778.400	14,54%	870.700	18,38%	1.101.000	0,33%	20.000

La un nivel de încasări actual, de 5.900.000 euro/lună

	Pentru cheltuieli de natură salarială		Pentru cheltuieli de funcționare		Pentru plata datoriei		Pentru cheltuieli aferente grilelor de programe		Pentru cheltuieli de dezvoltare, inclusiv a resursei umane	
	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro
Varianta 1	35,00%	2.065.000	12,00%	708.000	25,00%	1.475.000	23,00%	1.357.000	5,00%	295.000
Varianta 2	35,00%	2.065.000	12,00%	708.000	20,00%	1.180.000	28,00%	1.652.000	5,00%	295.000
Varianta 3	40,00%	2.360.000	12,00%	708.000	17,00%	1.003.000	26,00%	1.534.000	5,00%	295.000
Varianta 4	40,00%	2.360.000	12,00%	708.000	15,00%	885.000	28,00%	1.652.000	5,00%	295.000
Varianta 5	35,00%	2.065.000	12,00%	708.000	20,00%	1.180.000	27,00%	1.593.000	6,00%	354.000

La un nivel de încasări de 8.599.000 euro/lună (o creștere a încasărilor din taxa tv de 50%, adică 2.699.000 euro/lună)

	Pentru cheltuieli de natură salarială		Pentru cheltuieli de funcționare		Pentru plata datoriei		Pentru cheltuieli aferente grilelor de programe		Pentru cheltuieli de dezvoltare, inclusiv a resursei umane	
	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro
Varianta 6	35,00%	3.009.650	8,24%	708.558	25,00%	2.149.750	25,00%	2.149.750	6,76%	581.292

La un nivel de încasări de 6.979.600 euro/lună (o creștere a încasărilor din taxă de 20%, adică 1.079.600 euro/lună)

	Pentru cheltuieli de natură salarială		Pentru cheltuieli de funcționare		Pentru plata datoriei		Pentru cheltuieli aferente grilelor de programe		Pentru cheltuieli de dezvoltare, inclusiv a resursei umane	
	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro	%	Valoare în Euro
	30,00%	2.442.860	10,15%	708.429	26,00%	1.814.696	22,00%	1.535.512	6,85%	478.103

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor



Pe lângă aceste variante, se mai pot realiza multe altele, creșterea sau scăderea fiecărui procent determinând un anumit tip de decizii.

Prima noastră opțiune este **Varianta 7**. Proiecția ar reprezenta o cale echilibrată de a asigura sume importante pentru programe, de a acoperi un număr important de salarii și de a plăti datoriile într-un timp rezonabil.

Varianta 7 se bazează însă pe o creștere a încasărilor de cca. 1 milion de euro lunar. Considerăm că este fezabil în situația în care s-ar lua un cumul de măsuri care ar ajuta SRTV să ajungă la un echilibru.

Veniturile ar trebui să urce de la 5.900.000 la 6.979.600 E/ lună. Automat atunci banii direcționați către programe-producție ar ajunge la cca. 1.535.500 E/lunar. (față de cca. 1 milion E / lună în 2015).

Și în această variantă scad plățile pentru funcționare – dar o atenție sporită la organizare și control poate susține cifra.

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor



Salariile ar avea parte de atribuirea unui procent de 35 %, respectiv în jurul sumei de 2.443.000 E/lună.

O sumă importantă ar fi direcționată către investiții și dezvoltare atât tehnică dar și a resursei umane. Faptul că dotările TVR sunt precare este binecunoscut. Faptul că salariații nu au beneficiat de pregătire coordonată și intensă, este de asemenea un fapt clar și vizibil.

Privind datoriile în această variantă s-ar putea achita datoriile comerciale în 3 ani (am ținut cont că partenerii comerciali nu ar accepta eșalonări pe perioade exagerat de lungi) iar datoriile către Bugetul de stat s-ar plăti în 6,8 ani.

Această variantă pentru care optăm cu prioritate se bazează, cum am menționat, pe o creștere a veniturilor, creștere semnificativă. În cazul în care creșterea ar fi mai mică – se vor decide sectoarele din care să se reducă procentele din plăți.

*

B. Redresarea situației financiare, creșterea veniturilor



Pentru că este firesc să existe și o variantă pentru cazul în care încasările nu vor crește, am optat pentru **Varianta 5**.

Scenariul se bazează pe menținerea încasărilor la nivelul actual (cca. 5.900.000 E/lună).

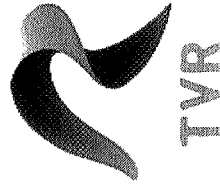
Procentul dedicat salariilor este același ca și în Varianta 7, respectiv 35 %, doar că suma rezultată este mai mică, provenind dintr-o baza mai redusă, respectiv suma dedicată salariilor ar fi de cca. 2.065.000 E/lună.

Cheltuielile cu funcționarea rămân în jurul aceleiași sume (cca. 708.000 E/lună) dar reprezintă un procent mai mare decât în Varianta 7.

Programelor li se atribuie atât un procent mai mare cât și o sumă mai mare comparativ cu Varianta 7, adică o sumă lunară de cca. 1.593.000 E /lună (27 %).

Dezvoltării tehnice și de HR li se atribuie o sumă mai mică față de Varianta 7 cu cca 124.100 E/lună.

Suma dedicată plății datoriei scade față de Varianta 7 cu cca. 635.000 E drept pentru care va crește perioada în care se vor putea plăti aceste datorii; în plus, datorită creșterii veniturilor, se plătesc datoriile comerciale trebuie păstrați constanți, adică 3 ani, în timp ce datoria la bugetul de stat cresc de la 6,8 ani în Varianta 7 la



C. Reorganizarea instituțională

TVR a încercat în timp câteva reorganizări și știm că nu se poate vorbi de organizarea ideală. Aceasta depinde de momentul economic, social și editorial, de opțiunile manageriale.

Principalele coordonate ale reorganizării instituționale trebuie să vizeze:

- a) stabilirea categoriilor de personal esențiale și prioritare pentru instituție și pentru performanța în activitate
- b) evaluări profesionale corecte și obiective – pentru care propunem colaborări cu companii și specialiști care să nu aibă legătura cu instituția sau interese legate de salariații TVR
- c) acceptarea și susținerea ideii de a face ordine, în sensul eliminării din organizație a salariaților incompetenți, indisciplinați, neîmplcați și dezinteresați
- d) reducerea normelor în situația în care nu sunt necesare angajări sau asigurarea activității cu normă întreagă



C. Reorganizarea instituțională

- e) realizarea unui audit extern
- f) renunțarea la serviciile ineficiente și/sau slab performante, care consumă prea multe resurse financiare și nu au rezultatele așteptate; una dintre condiții este și costul mai redus pentru un rezultat mai bun
- g) reorganizarea unor departamente și servicii – care să ducă la o mai simplă și eficientă comunicare și un sistem de lucru mai rapid, în interior și cu exteriorul
- h) acordarea unei atenții speciale organizării activității principale – adică activitatea editorială; înființarea redacțiilor, evaluarea corectă a personalului necesar și valoros și cu potențial de performanță
- i) reglarea neregulilor salariale, respectiv instituirea unor măsuri complexe care să permită fie scăderea, fie creșterea salariilor în funcție de mai mulți factori cumulativi: pregătire, performanță, frecvența rezultatului pozitiv, implicare



C. Reorganizarea instituțională

- j) externalizarea unor servicii și meserii, măsură care – pe lângă eficiență – ar duce și la rezultate mai bune în plan profesional
- k) revizuirea funcțiilor de conducere, ca număr, ca importanță, ca atribuții și responsabilități, pentru a corecta suprapunerile de răspundere
- l) semnarea contractelor de management și evaluarea îndeplinirii targeturilor
- m) training pentru manageri indiferent de nivel
- n) simplificarea procedurilor așa încât acestea să susțină obiectul de activitate, nu să îl subordoneze – cum se întâmplă acum
- o) alcătuirea unui plan de monitorizare a resursei umane, de pregătire, reconversie, de stabilire a unei politici de personal cel puțin pe termen mediu

D. Eficientizarea și controlul activității TVR

Eficientizarea activității se poate obține prin planificare, pregătire continuă, control, feedback, măsuri

- a) planificarea trebuie întocmită din timp și realist – cu termene și responsabilități clare
- b) planificarea trebuie vizată de cel puțin o persoană responsabilă, superioară în funcție celui care o întocmește
- c) planificarea trebuie urmată de monitorizare (ex: acum avem devize care anticipează costuri, număr de ore de platou, număr de ore de montaj etc, dar nu mai există și rezultatul concret: cât s-a folosit din ce s-a anticipat, mai mult, mai puțin ?)
- d) posibilitatea reînființării redacțiilor pentru a controla organizarea și rezultatul editorial

D. Eficientizarea și controlul activității TVR

- e) planificarea grilelor în funcție de mijloacele de producție; nu se pot cere performanțe dacă nu se oferă condiții; în momentul în care o emisiune este pusă în grilă, să fim siguri că îi vor fi puse la dispoziție toate mijloacele necesare
- f) planificarea concediilor în perioade determinate instituțional (15 iunie – 15 august și decembrie – ianuarie) pentru a se evita “recuperări” sau “concediu pe hârtie” și imposibilitatea de a avea o imagine corectă
- g) înființarea unui board editorial sau consiliu editorial/de programe – se vor evita dublări și triplări de tratare a subiectului, se vor evita aceiași invitați, în aceeași zi/săptămână la mai multe emisiuni, deplasări ale mai multor echipe la aceleași evenimente, se va evita ratarea unor evenimente importante etc

D. Eficientizarea și controlul activității TVR

- h) reînființarea pozițiilor de director și semnarea unor contracte de management pe durata determinată, cu clauze precise, nesubiective, măsurabile, inclusiv cu etape de proiect/etape de îndeplinire a sarcinilor – așa încât contractele să se poată întrerupe la nerespectarea clauzelor (în cazul în care instituția își îndeplinește sarcinile sale)
- i) determinarea cu acuratețe a costurilor/prețurilor de producție – utile și pentru evaluări interne, analize, prognoze, dar și pentru oferte către piața externă.
- j) Definirea standardelor de cost pentru diversele tipuri de activități derulate în SRTV în vederea aplicării mecanismelor consacrate de cost control
- k) Definirea criteriilor de performanță pentru toate structurile SRTV în vederea stabilirii unor planuri de lucru pentru fiecare salariat



E. Implementarea unor noi reguli

Regulile aplicate în TVR sunt învechite iar cele oarecum corecte nu se mai respectă. Trebuie desemnată o echipă specială care să se ocupe cu adaptarea acestor reguli.

Ne referim aici la toate tipurile de regulamente, de la Regulamentul de completare a Fișei Colossus în cazul emisiunilor în reluare, pe alt canal, sau Regulamentul de parcare, Regulamentul de comunicare cu presa, Regulamentul de întocmire și circuitul contractelor comerciale etc . Imobilismul acestora duce la întârzieri de decizie, indisciplină, pierderi financiare ș.a.m.d.

Între aceste reguli este obligatorie instituirea unui sistem de bonusare și penalități; acest instrument aplicat partenerilor comerciali, funcționează cu rezultate foarte bune, pe când bonusarea salariaților a creat totdeauna discuții interminabile, suspiciuni și critici întemeiate sau nu.

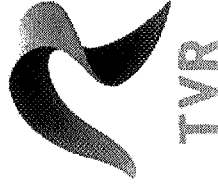


E. Implementarea unor noi reguli

Pentru început se vor revizui toate regulamentele interne și se va întocmi lista celor care trebuie schimbate cu prioritate.

Un alt aspect important este studierea posibilității de a ieși de sub incidența OMF 946/ 2005 privind entitățile publice; acest document vizează existența SCM (sistem de control managerial) – o entitate fără rezultate, care funcționează în ultimii ani consumând resursa umană scumpă (să socotim doar că directorii adunați în sedințe de câteva ore costă instituția o mulțime de bani și un minus în producție). Și, după cum se observă din rezultatele financiare sau din aplicarea “procedurilor pentru evitarea riscurilor” (vezi cazul Colectiv) această comisie și rezultatul muncii ei nu au nicio legătură nici cu controlul și nici cu managementul unei stații de televiziune.

F. Dotarea tehnică, politici de dezvoltare, investiții



Dotarea tehnică a TVR este depășită din foarte multe puncte de vedere. În scopul punerii la punct a unei strategii de dezvoltare tehnică pe termen mediu și lung, propunem realizarea unui *audit tehnic extern*.

Această abordare ar elimina suspiciunile și ne-ar clarifica intențiile pentru viitor.

S-a discutat despre contracte ca Ager leasing sau altele care trebuie clarificate, de analiza sistemului Navision și alte puncte care trebuie să faciliteze din punct de vedere tehnic evoluția TVR atât ca televiziune cât și ca o companie cu dotarea tehnică la zi.

Achizițiile sunt printre cele mai discutate și “analizate” aspecte ale activității TVR, deci cu atât mai mult această zonă trebuie să beneficieze de o analiză obiectivă și dezinteresată.

G. Acțiuni și măsuri urgente



Selectarea unei opțiuni sau maxim două pentru elaborarea a 1-2 scenarii oficiale de proiect- 21 iulie

Trimiterea către CD spre dezvoltarea calculelor și detaliilor proiectului -

Contractarea consultanței de specialitate (EBU, legal, organizare instituțională și evaluare de personal etc.) – 1 august

Înaintarea către CA a strategiei editoriale în detaliu, inclusiv cu ponderi și număr de ore, pentru ca – după aprobare – să se poată definitiva grilele – 10 august

Evaluarea etapelor de realizare a grilelor în funcție de posibilitățile financiare

Evaluarea necesarului de personal pentru realizarea producțiilor planificate



G. Acțiuni și măsuri urgente

Reconstrucția organigramei

Pregătirea bugetelor și cash-flow-urilor multianuale (2017-2022)

Definitivarea unui plan de comunicare complexă

Revenirea la CA pentru aprobarea proiectului final (între 1-15 septembrie)

Trimitere către Parlament și prezentarea către Guvern și Ministerul de finanțe, în vederea semnării unui nou memorandum care să permită și să susțină aplicarea proiectului.



În acest document am încercat să preluăm cât mai eficient ideile și propunerile dvs. discutate în grupurile de lucru. Documentul va beneficia de modificări și completări în urma dezbaterilor finale.

Vă mulțumim pentru atenție și implicare

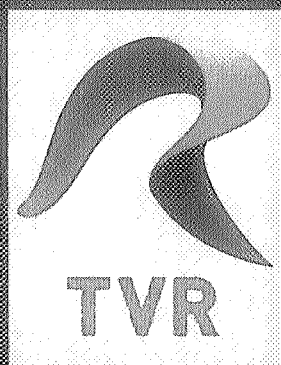
7 iulie 2016, completat pentru ședința din 21 iulie 2016

EBU

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO

RAPORT INTERCOLEGIAL ASUPRA VALORILOR SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA

DECEMBRIE 2016



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

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

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

Vom monitoriza permanent progresele și le vom analiza transparent și cu încredere.

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

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

ANALIZĂ EFECTUATĂ DE :

Boris Bergant

Senior Consultant,
EBU/UER,
Slovenia

Richard Burnley

Director, Departamentul
Juridic, EBU/UER,
Elveția

Brian Dalton

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

Jean Philip De Tender

Director Media,
EBU/UER, Elveția

Andreas Lattmann

Director, Departamentul
Tehnologie, tpc, SSR
SRG, Elveția

Nathalie Labourdette

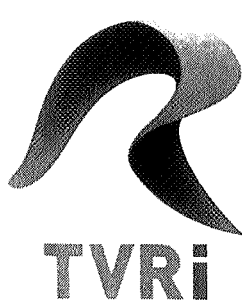
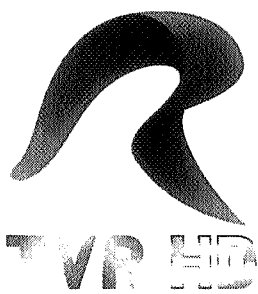
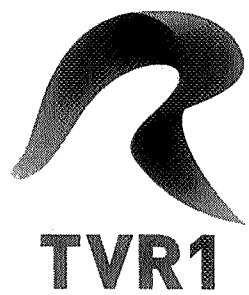
Secretar analize
Peer-to-Peer și
Director al Eurovision
Academy, EBU/UER,
Elveția

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

Obiectivele raportului sunt :

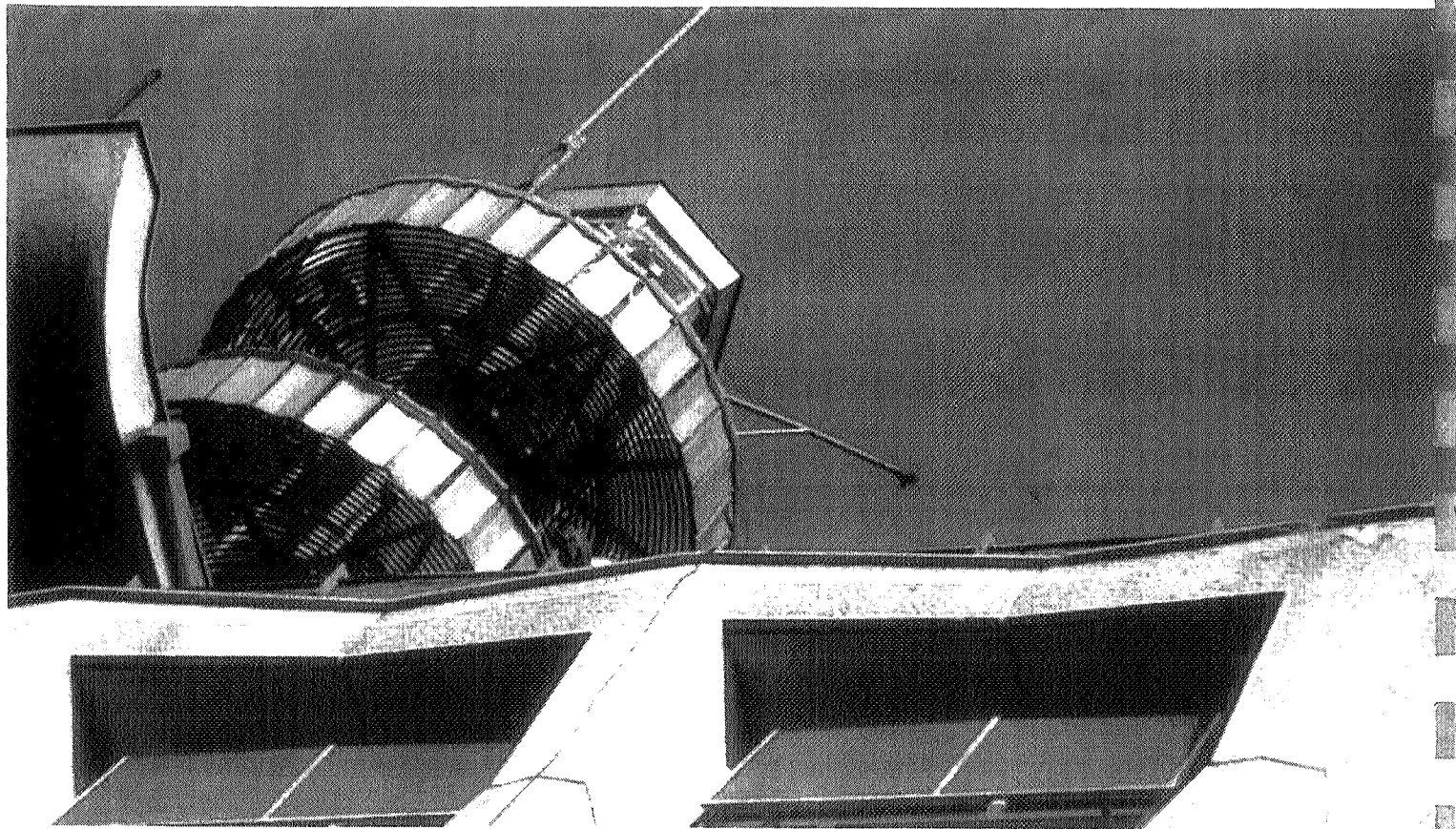
1. Să ofere TVR o radiografie a situației actuale și să evidențieze atât bunele practici cât și zonele unde trebuie aduse îmbunătățiri;
2. Să facă TVR recomandări și sugestii de schimbare pentru a o ajuta să se adapteze la provocările contextului actual din România și la cerințele peisajului media prezent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

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



RAPORT INTERCOLEGIAL ASUPRA VALORILOR SERVICIILOR PUBLICE DE MEDIA CUPRINS

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



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

UNIVERSALITATEA

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

INDEPENDENȚA

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

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

EXCELENȚA

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

Așa suntem noi. Aceasta este promisiunea noastră.

DIVERSITATEA

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

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

RESPONSABILITATEA

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

INOVAȚIA

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

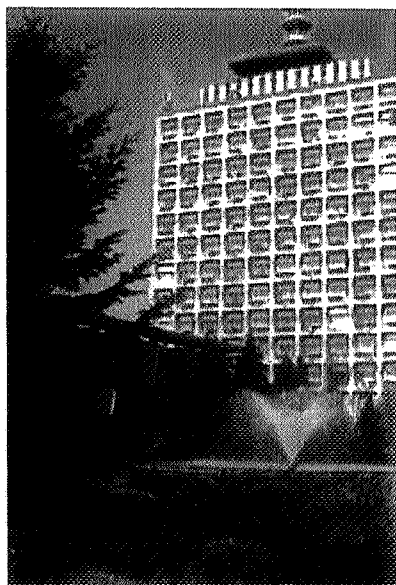
PARTEA 1

PREZENTARE PE SCURT

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

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

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



TVR ÎN CIFRE

ÎN ANUL 2015

Buget

111 milioane Euro

Personal

2500
cu normă întreagă

Număr de canale

11
(5 naționale,
5 regionale,
1 internațional)

Audiență vs. populația țării

38.8%

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

Producție proprie

50.6%

(pentru cele două canale
principale TVR1 și TVR2)

Raportul producători
independenți vs. toți
producătorii

Aproape zero

Numărul jurnaliștilor
profesioniști

200
(Inclusiv 9 jurnaliști online)

Ponderea venitului total din
publicitate și sponsorizări

4.1%

Raportul programe pe internet vs. toate
programele

90%

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

Ponderea consumului
on line față de
consumul total de TV

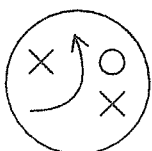
fără răspuns

Social media
(număr de vizitatori vs.
audiența generală)

fără răspuns

PRINCIPALELE CONSTATĂRI

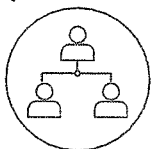
STRATEGIA



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

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

GUVERNANȚA (CONDUCEREA)



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

Principalele probleme sunt:

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

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

FINANȚAREA

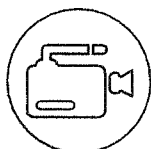


TVR s-a confruntat cu probleme financiare cronice și profunde: datoriile au explodat efectiv în ultimii 10 ani, astfel încât dobânzile pentru datorii reprezintă aproape 20% din bugetul anului 2015 iar salariile 50% (65% în 2016). În consecință, doar 7% din buget este dedicat producției, deși procentul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

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

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

PRODUCȚIA DE CONȚINUT



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

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

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

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

AUDIENȚA



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

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

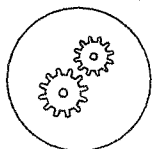
CONȚINUTUL EDITORIAL



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

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

PRODUCȚIA



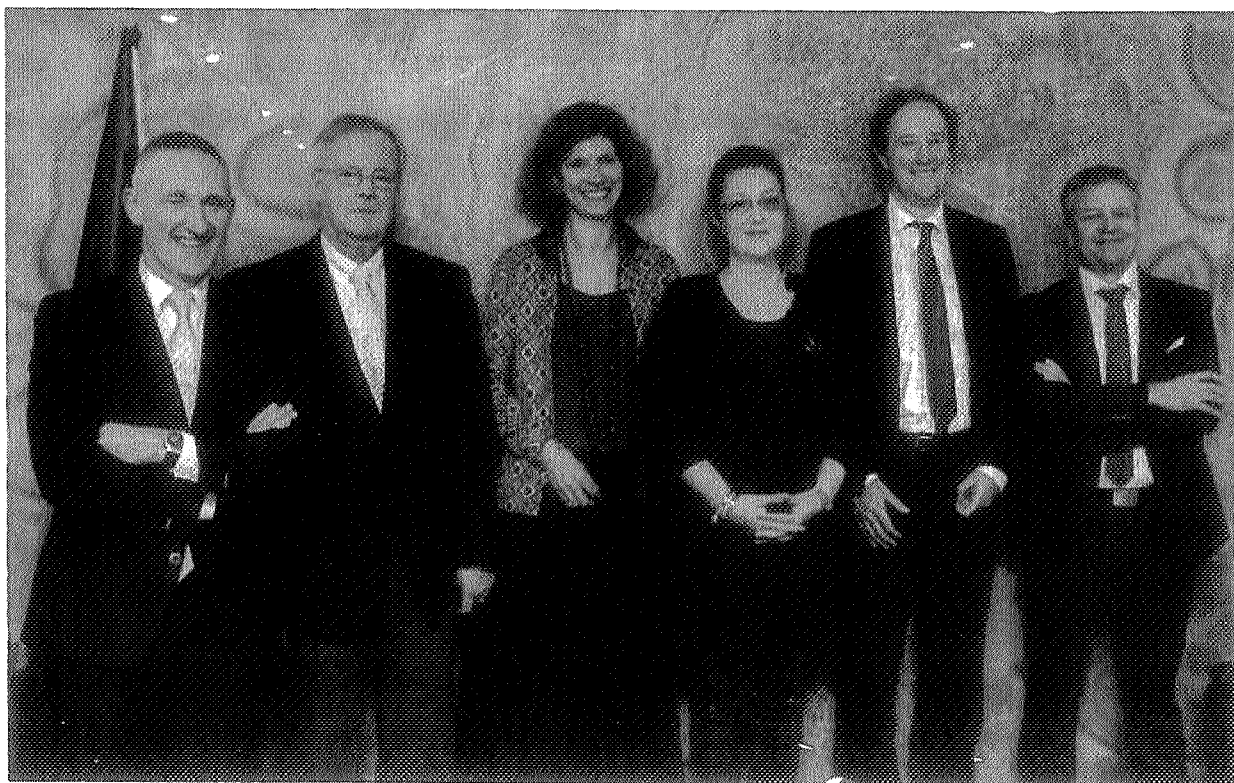
Dotarea tehnică și tehnologia sunt o altă problemă la TVR. TVR funcționează cu un amestec de aparatură de producție veche cu una modernizată, fapt care influențează calitatea tehnică a conținutului, generează pierderi, timpi morți și probleme de compatibilitate. În plus, TVR nu are tehnologia necesară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

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

APARATURĂ ȘI TEHNOLOGIE



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



PARTEA A 2-A

RAPORT

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

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

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

UNIVERSALITATEA



REZUMAT

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

ACOPERIREA PUBLICULUI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

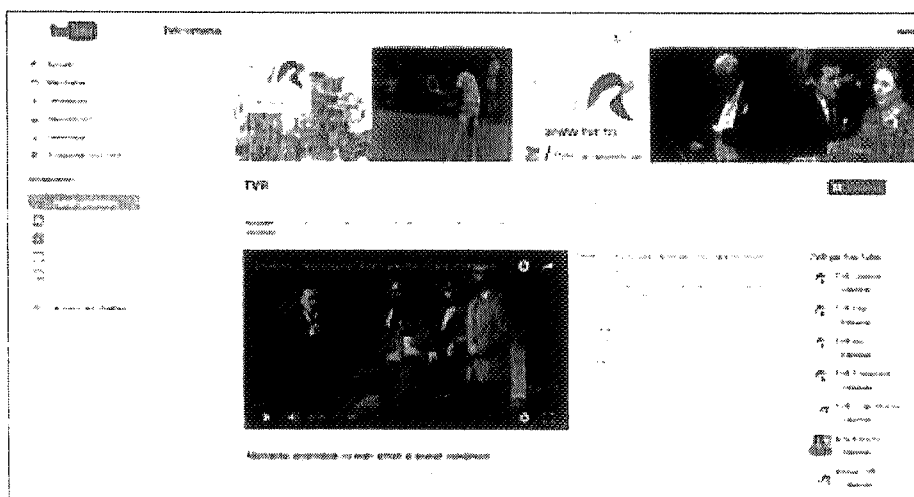
Piața românească de televiziune este foarte fragmentată și nu are un lider major de poziție. De exemplu, pachetul de bază la cablu oferă 63 de canale, din care 20 sunt naționale (lansarea de canale comerciale de televiziune a devenit o afacere bună în România). Până în prezent, TVR nu a reușit să ocupe,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

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

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

BUNE PRACTICI

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



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



SUGESTII

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

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

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

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

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

ACCESIBILITATEA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

COEZIUNEA SOCIALĂ

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

**SITUAȚIA
ACTUALĂ**

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

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

**BUNE
PRACTICI**

/

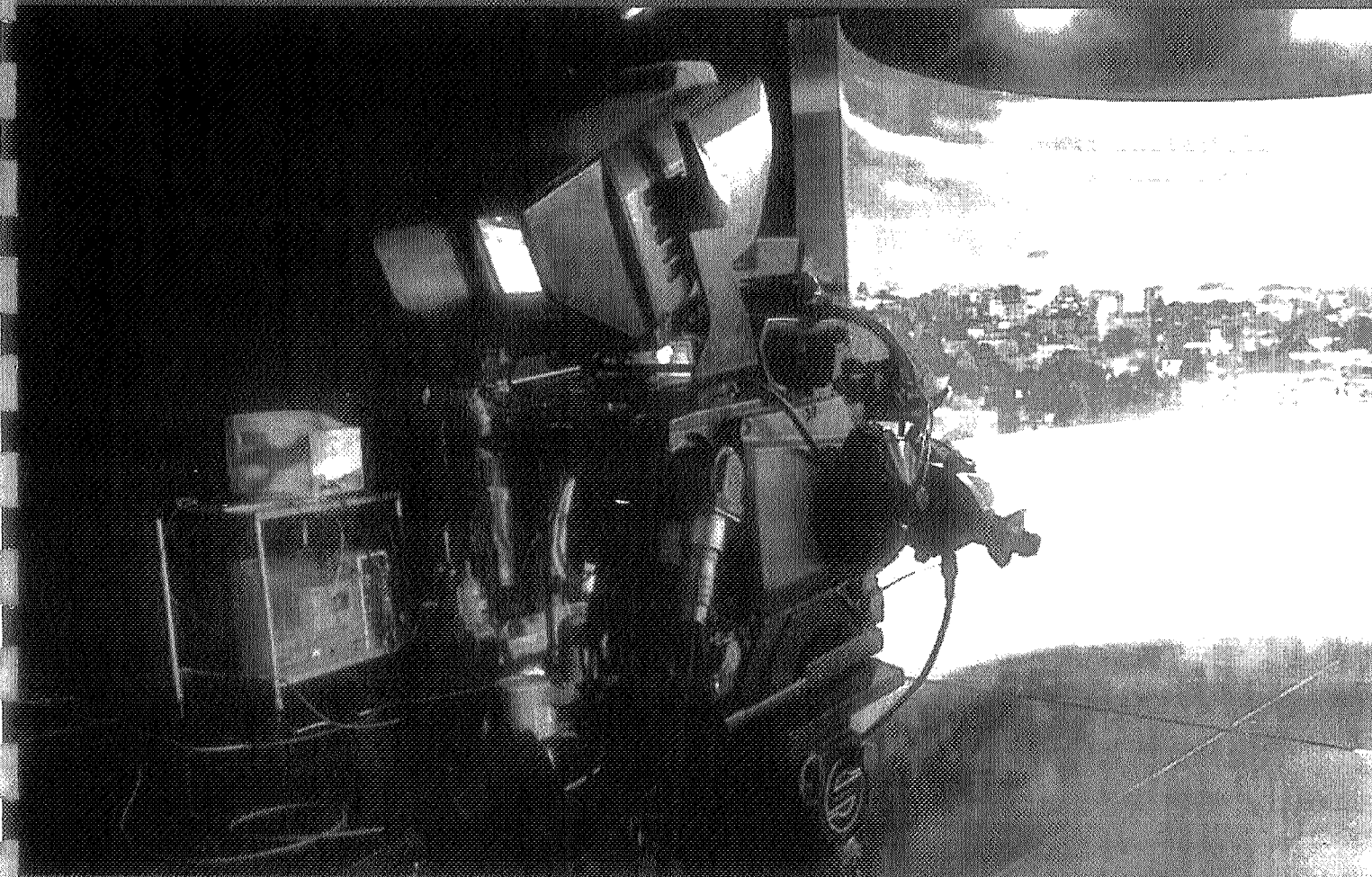
SUGESTII

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

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

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

INDEPENDENȚA



REZUMAT

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

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

GUVERNANȚA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

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

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

FINANȚAREA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

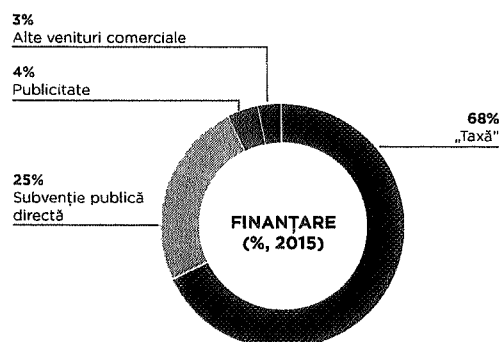
TVR suferă de o criză financiară cronică, strâns legată de absența unei analize clare a costurilor, de valoarea mare a datoriilor (dobânzile și penalitățile reprezintă 20% din buget) și de lipsa unei finanțări stabile, sigure și adecvate. Ca termen de comparație, bugetul TVR este mult sub media europeană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

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

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

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

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

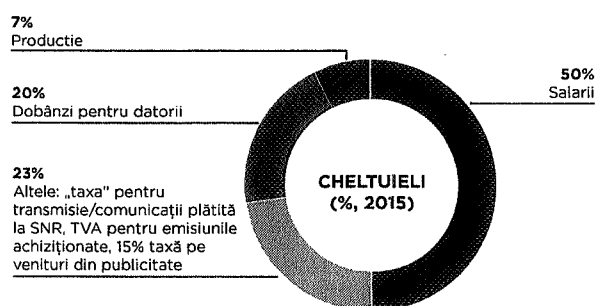


Dincolo de problematica legată de finanțare, TVR suferă de lipsa unui management financiar real. Nu există o analiză cost pentru identificarea necesarului ca TVR să-și poată îndeplini misiunea. (ex. să își finanțeze strategia de conținut) și nici vreo tentativă de compatibilizare cu un buget clar și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

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

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

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



BUNE PRACTICI

SUGESTII

/

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DECIZIA EDITORIALĂ

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

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

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

BUNE PRACTICI

SUGESTII

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

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

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

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

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

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

CONTRIBUȚIA LA UN SPIRIT DE „CETĂȚENIE INFORMATĂ”

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

EXCELENȚA



REZUMAT

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

CALITATEA ORGANIZĂRII ȘI PROCESUL DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

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

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

CALITATEA CONȚINUTULUI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

CERCETAREA AUDIENȚEI ȘI GRADUL DE SATISFACȚIE A PUBLICULUI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

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

CALITATEA TEHNICĂ A CONȚINUTULUI ȘI A TRANSMISIEI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

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

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

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

**BUNE
PRACTICI**

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

SUGESTII

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

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

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

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

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

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

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

MOTIVAREA PERSONALULUI ȘI DEZVOLTAREA CAPACITĂȚILOR ORGANIZAȚIEI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

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

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

DIVERSITATEA



REZUMAT

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

ELABORAREA GRILELOR DE PROGRAME

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

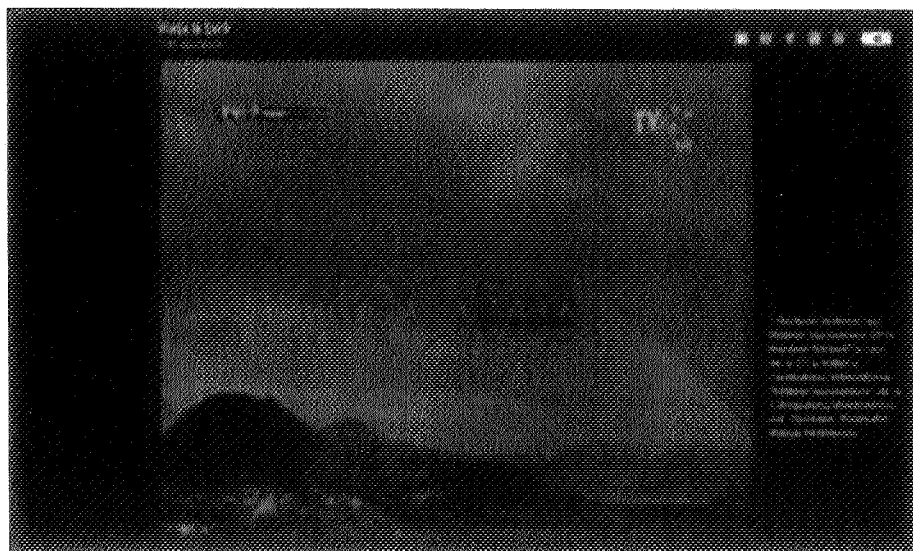
Mai există și câteva emisiuni de divertisment legate de anumite evenimente, cum ar fi Revelionul sau Concursul Eurovision. Cum la aceste emisiuni participă orchestre de foarte bună calitate, și invitați extraordinari, ele sunt producții valoroase.

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

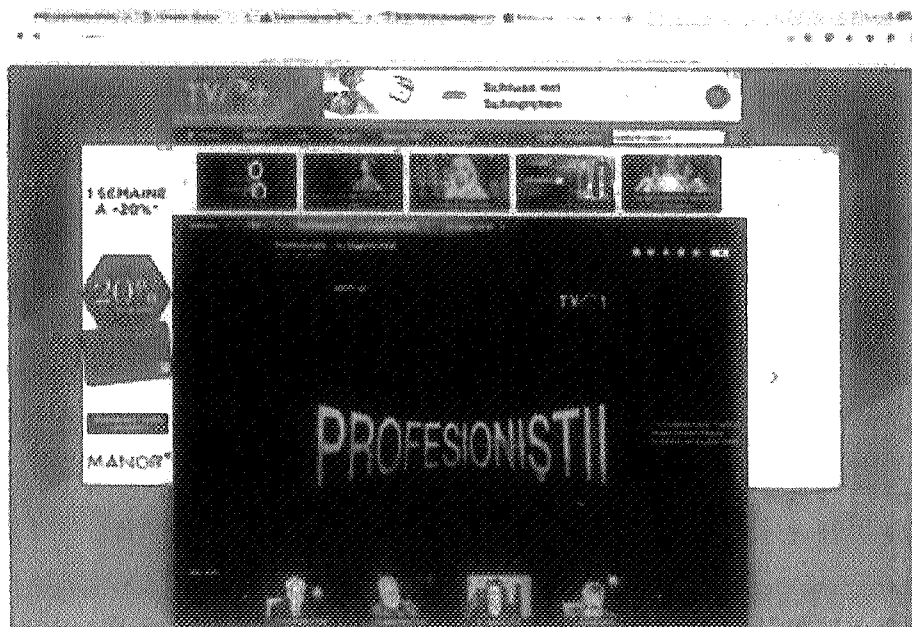
Această situație este rezultatul combinat al lipsei de concentrare pe conținut și pe audiență, al unei lipse de viziune și de strategie de conținut (și, în consecință, a vreunei strategii de elaborare de grile sau a vreunei priorități acordate diversității, creativității și reînnoirii ofertei). Există,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

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

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



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



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

**BUNE
PRACTICI**

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

SUGESTII

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

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

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

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

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

INTERACȚIUNEA CU PUBLICUL

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

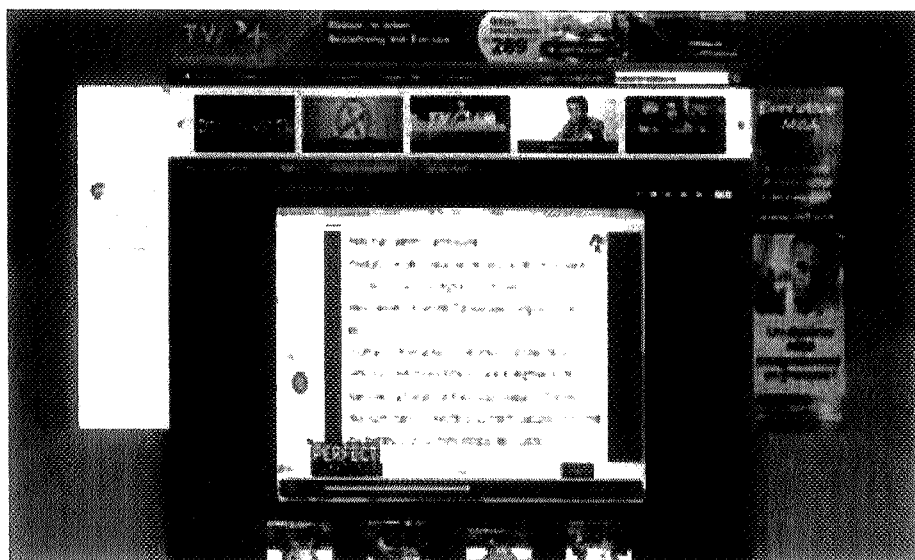
SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

BUNE PRACTICI

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



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

SUGESTII

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

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

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

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

ORGANIZAȚIA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

**BUNE
PRACTICI****SUGESTII**

/

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

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

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

RESPONSABILITATEA



REZUMAT

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

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

TRANSPARENȚA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

RAPORTAREA

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

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

**BUNE
PRACTICI**

/

SUGESTII

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

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

AUTOREGLEMENTAREA

Provocarea pentru SPM este să se supună evaluării și susținerii colegilor lor și, în consecință, să accepte criticile și recomandările acestora. Autoreglementarea se referă în principal la sistemele de ombudsman, la organisme de supervizare/control și la asociațiile profesionale de media.

**SITUAȚIA
ACTUALĂ**

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

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

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

**BUNE
PRACTICI**

/

SUGESTII

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

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

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

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

PROTECȚIA ACTIVELOR

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

INOVAȚIA



REZUMAT

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

GENERALITĂȚI

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

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

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

CONȚINUTUL

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

BUNE PRACTICI

/

SUGESTII

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

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

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

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

INOVAȚIA TEHNICĂ

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

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

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

BUNE PRACTICI

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

SUGESTII

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

EXPLORAREA DE PERSPECTIVE ȘI TERITORII NOI

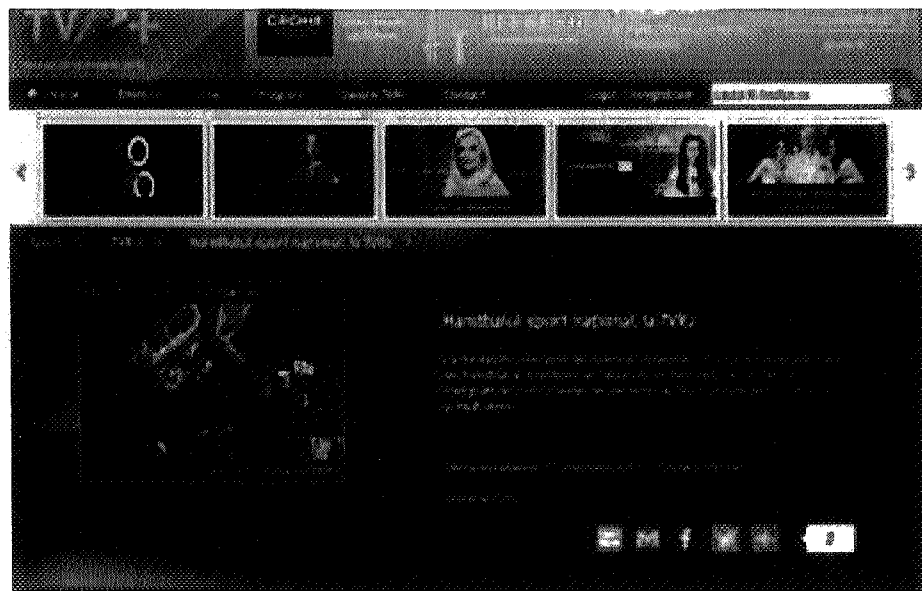
Provocarea pentru SPM este să dezvolte creativitatea și formate noi în toate domeniile. Aceasta nu presupune doar înnoirea talentelor interne dar și explorarea de modalități noi de a face lucrurile și dezvoltarea de parteneriate în afara peisajului media „tradițional”.

SITUAȚIA ACTUALĂ

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

BUNE PRACTICI

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



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

SUGESTII

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

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

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

VIZITA INTERCOLEGIALĂ LA TVR, ROMÂNIA

BUCUREȘTI, 18-21 OCTOMBRIE 2016

COLEGII DIN PARTEA EBU/UER

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

SECRETAR ANALIZĂ PEER-TO-PEER

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

CONSULTANT AL SECRETARULUI PENTRU ANALIZA P-TO-P

Magali Modoux
Consultant în management și organizare, specialist organizații media

PARTICIPANȚI

Irina Radu, Președinte Director General

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

Tehnologie

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

Juridic

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

Știri

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

PARTICIPANȚI (continuare)**Audiență & Piața media**

Bogdan Cernușcă, Analist marketing
Dan Drăgan, Analist marketing

PR & Comunicare

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

Financiar

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

Programe

Carla Tompea, Director Programe

Resurse Umane

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

Consiliul de Administrație TVR

Doina Grădea, Membru al Consiliului de Administrație

ONG-uri

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

Producători de film independenți

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

COLEGII EBU/UER

BIOGRAFIE



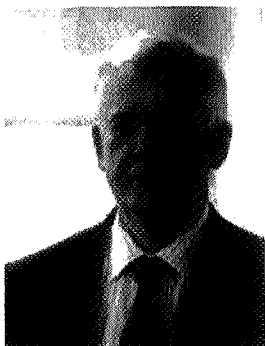
Boris Bergant, Consultant Senior, EBU/UER, Slovenia

1989-2006 Director General Adjunct, RTV SLO
 1990-1992 Președinte Circom Regional, Asociația Europeană a Televiziunilor Regionale
 1995-2001 Secretar-General, Circom Regional
 1998-2008 Vice-Președinte al Uniunii Europene a Radiodifuzorilor (EBU/UER)
 2009- Senior Consultant, EBU/UER, cu atribuții pentru Management în audiovizual, Conținut și Organizare (a elaborat strategii pentru Serviciile Publice de Media din Slovenia, Moldova, Georgia, Serbia, Muntenegru, Ucraina), consultanță media în Serbia, Slovacia, FYR Macedonia, Armenia, Kârgâzstan, Bosnia și Herțegovina, Kosovo, Cipru, Portugalia, Austria, Italia
 Reprezentant al Republicii Slovenia în diferite comitete media la Consiliul Europei (2004-2008, Președinte al Comitetului pentru Televiziune Transfrontalieră).
 Experiență în jurnalism: jurnalist de profesie, Președinte al Asociației Jurnaliștilor Sloveni (1986-1992).
 Premiat cu înalte distincții pentru munca jurnalistică:
 - Tomšičeva nagrada pentru cea mai mare realizare jurnalistică în Slovenia, premii la festivalurile TV de la Monte Carlo, New York, Leipzig
 - Premiul Busek pentru realizări de excepție
 Publicații în domeniul politicii internaționale și audiovizual



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

Richard Burnley și-a început activitatea la EBU/UER în 2010, și ulterior a fost numit Șeful Serviciilor de Reglementări Juridice, în 2012, înainte de a ocupa poziția de Director al Departamentului Juridic, la 1 iulie 2016.
 Înainte de a se alătura EBU/UER, Richard a fost Consilier Juridic Principal la Biroul de Comunicații (organismul de reglementare media și telecomunicații din Regatul Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord) iar anterior, Asociat la Departamentul UE & Concurență din cadrul unei firme internaționale de avocatură de la Bruxelles și Londra.
 Richard este Doctor în Drept European, la Institutul Universitar European de la Florența și are articole și publicații pe numeroase și variate teme legate de legislația concurenței în UE.



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

Brian Dalton este Managing Director pentru Dezvoltare Corporatistă la RTE și membru al Comitetului Executiv al RTE. El răspunde de Relații Publice, Strategii și Riscuri, Marketing și Comunicare Corporatistă, Cercetarea Audienței și Resurse Umane.
 Are o experiență de peste 20 de ani ca Senior Director în media, asigurări, afaceri bancare și producție manufacturieră.
 Are o vastă experiență și realizări în coordonarea unor importante programe de management al schimbării, precum și în domeniul fuziunilor/achizițiilor, programe de îmbunătățire și redresare precum și de realiniere strategică a unor mari diviziuni din diverse companii.
 A studiat la nivel universitar Filosofie și Științe Economice iar apoi, Psihologie; are un Master în Comportament organizațional.
 A urmat și absolvit în 2011, studiile pentru calificarea de avocat.



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

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

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

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

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

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

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

Din 2015 el este Director Media la EBU/UER, din Geneva, responsabil cu

Strategia, Managementul, Rețelele și Reprezentarea pentru tot ceea ce este legat de conținut.



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

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

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

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

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

2002-2012 Project Manager la tpc

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

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

Din 2012 CTO la tpc



Nathalie Labourdette, Director Eurovision Academy

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

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

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



FOTO

TVR și Nathalie Labourdette

REVIZUIREA TEXTULUI ÎN ENGLEZĂ

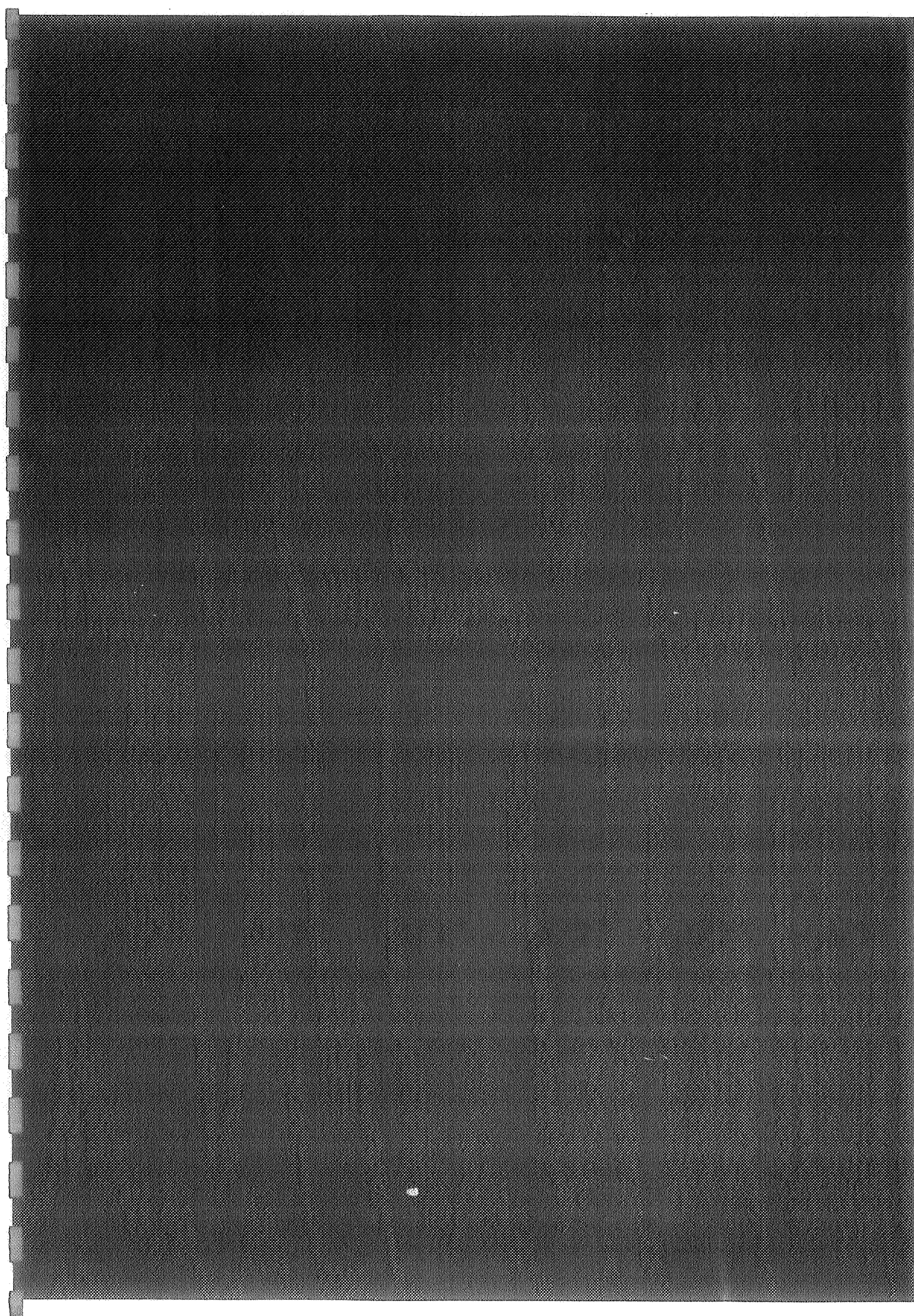
Amy Van Elderen, Project Manager/Editor, EBU/UER

TRADUCERE ROMÂNĂ

Oltea Cătinăanu

GRAPHIC DESIGN ȘI EDITARE

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



EUROPEAN BROADCASTING UNION

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

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