

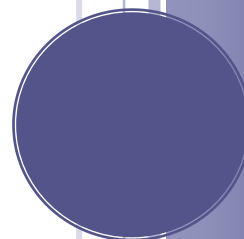


**RADIO  
TELEVIZIJA  
SLOVENIJA**

PROGRAM VODENJA  
RTV SLOVENIJA

IGOR ROZMAN

30.12.2016



Spoštovani svetniki in svetnice programskega sveta !

Ponosen sem, da se s tem pismom obračam na vas, ko se odločate komu boste zaupali vodenje RTV Slovenija. Kot redno zaposlen na RTV Slovenija in kot državljan in ne nazadnje kot plačnik RTV prispevka mi je pomembno, kaj se dogaja z našo nacionalno radiotelevizijo. Želim biti aktiven sooblikovalec naše boljše sedanosti in sodelovati pri ustvarjanju naše svetle prihodnosti.

Moj prvi stik s nacionalno radiotelevizijo je bil v Kranjski Gori v osemdesetih letih prejšnjega stoletja pri televizijskem prenosu tekmovanj alpskega smučanja Pokal Vitranc. Takrat sem prvič prestopil prag reportažnega vozila, ki je nosil napis RTV Ljubljana. Ko sem iz zvočnika zaslišal strogi glas režiserja, sem začutil posebno napetost in vznemirjenje neposrednega prenosa. Ti občutki so me potem prevzemali na številnih prenosih športnih dogodkov. Si nisem predstavljal, da bo ta dogodek zaznamoval mojo karierno pot. Ta pot se je pogosto dotikala nacionalne RTV, sprva preko računalniških grafičnih rešitev, te so bile takrat vrhunske v svetovnem merilu, in kasneje preko nadzornega sveta OE Oddajniki in zveze. Leta 2011 je moja poklicna pot dosegala enega od kariernih vrhuncev, ko sem se v RTV Slovenija redno zaposlil in prevzel vodenje OE TV Produkcija.

Imam **več kot 25 let delovnih izkušenj** v različnih vejah **televizijske dejavnosti**. Izkušnje in sem pridobival v različnih okoljih, zato imam **širok razpon znanj in veščin vodenja**. Opravljal sem različne naloge večinoma na vodilnih delovnih mestih. Bil sem Tehnični direktor Kanala A od ustanovitve leta 1991 naprej, Član uprave Kanal A, Direktor produkcije Pro Plusa in Vodja OE Televizijska produkcija RTV Slovenija. Moje delovne **izkušnje presegajo slovenske okvire**: delal sem v ZDA; uprava Kanala A, katere član sem bil, je bila mednarodna; v tujini sem deloval, kot svetovalec in strokovnjak za specifična področja.

**Na komercialnih televizijah imam več kot 15 let delovnih izkušenj**. Posedujem širok vpogled v delovanje procesov televizijskega ustvarjanja, kot ga pozna komercialna televizija. Organizacijska in tehnična znanja so moja prednost in imam hkrati dober uvid v drugo problematiko RTV dejavnosti.

**Pet let sem zaposlen na RTV Slovenija**. V tem času sem pridobil dober vpogled v poslovno in organizacijsko okolje javnega sektorja in v posebnosti javne RTV organizacije, kot so: močna regulacija, togost in neodzivnost, vplivnost sindikatov, plačni sistem javnih uslužbencev, širok spekter križajočih se interesov. Kombinacija izkušenj pridobljenih v komercialnih televizijah in v javni RTV organizaciji, mi daje širok vpogled na problematiko organiziranosti in vodenja javne medijske ustanove. Prav tu imam morda največjo prednost.

**Dobro razumem pomen javne službe RTV Slovenija.** Menim, da mora RTV Slovenija imeti delovne procese urejene tako, da so transparentni in gospodarni, pri tem je osnovno vodilo udejanjati poslanstvo javne službe v ustavljalnem okolju. Zagovarjam upravljanje, ki temelji na delegiranju nalog in odgovornosti na nižje nivoje, pri čemer so cilji in ciljna usmerjenost temelji mojega načina vodenja.

**Strokovnost, pravičnost in odločnost** so moje vrednote, ki jih kot vodja spoštujem pri ravnanju z sodelavci in drugimi deležniki. Tri leta sem se izobraževal za coacha na Glotti Novi po programu ICF. S samoizobraževanjem in obiskovanjem delavnic sem osvojil tehnike moderiranja (angl. Facilitation). Pridobljene veščine coachinga in moderiranja odlično dopolnjujejo mojo sicer tehnično izobrazbo. Pri upravljanju z deležniki **uporabljam mehke veščine vodenja in veljam za trdega pogajalca.**

Moji motivatorji so: **načelnost, poštenost, analitičnost, povezovanje, pomembni so cilji, sistemi in ljudje.** To so tudi moje vrednote, ki jih v poklicnem življenju zagovarjam, živim in udejanjam. Pri mojem delu na RTV Slovenija so bile morda prezrte moje vrline kot so: delegiranje, sprejemanje odgovornosti in delegiranje navzdol, ni osebnih medalj - so uspehi organizacije, moj uspeh je predvsem zasluga tima.

Nekatere moje vrline so morda videne kot pretirane: **načelnost, opozarjanje na anomalije sistema in cilji organizacije so pred osebnimi cilji.** Zavračam egoizem, samopašnost, postavljanje osebnih interesov pred interesi organizacije, nespoštovanje dogovorov in pogodb.

**Imam vizijo,** kako preoblikovati organiziranost in voditi RTV Slovenijo v fleksibilno organizacijo, da bo zmožna hitro in učinkovito odzivati se na sodobne procese v družbi in na tehnološki razvoj.

Če mi boste izkazali zaupanje, bom energijo predvsem usmerjal v aktivnosti, ki podpirajo strategijo RTV Slovenija in bom deloval v smeri skupnih interesov ter v skladu z vrednotami organizacije.

V Kamniku, 30.12.2016

Igor Rozman

*»Živimo v zlati dobi radia in televizije. Nikoli prej ni imelo občinstvo dostop do tako širokega nabora kakovostnih informacij in zabavnih programov. Kljub vedno več operaterjev, kanalov in platform, so servisi javnih medijev še naprej najpomembnejši in najbolj zaupanja vreden vir informacij.»*

*VIR: EBU- VISION2020 CONNECT, GROW AND INFLUENCE*

**NAJ BODO NASLEDNJA LETA ZLATA DOBA RTV SLOVENIJA**

## KAZALO

|  |    |
|--|----|
| Uvod .....                                     | 4  |
| Kako razumem vizijo RTV Slovenija.....         | 4  |
| Kako razumem poslanstvo RTV Slovenija.....     | 5  |
| Kako vidim RTV Slovenija leta 2021! .....      | 7  |
| Poslovne usmeritve .....                       | 8  |
| Cilji .....                                    | 10 |
| Presnova programov .....                       | 12 |
| Enoten razvoj Televizije, Radia in MMC .....   | 14 |
| Dolgoročno načrtovanje.....                    | 15 |
| Center integriranih informativnih vsebin ..... | 16 |
| Poslovna politika .....                        | 17 |
| Investicije.....                               | 19 |
| Prihodki .....                                 | 19 |
| Kadri in kadrovska politika .....              | 20 |
| Splošni sektor .....                           | 23 |
| Program in produkcija .....                    | 24 |
| Organiziranost .....                           | 26 |
| Predlog novega organigrama .....               | 27 |

## UVOD

RTV Slovenija je zanesljivo ena najdragocenejših in najpomembnejših javnih institucij v državi, ki ima večplasten pomen, saj je njena vloga informativna, je kulturna, je izobraževalna in je tudi razvedrilna. Po definiciji opravlja javno službo z namenom izpolnjevanja kulturnih, socialnih in demokratičnih potreb državljanov Republike Slovenije, Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem ter tudi pripadnikov italijanske in madžarske narodne skupnosti, ki živijo na ozemlju Slovenije. To je torej zelo široko zastavljeno poslanstvo, ki pa se križa z mnogimi interesi. Zato ni preprostega odgovora na vprašanje kakšno RTV Slovenija želimo imeti, da bo zadovoljevala interese na državni, regionalni in lokalni ravni ter imela ustrezno zastopanost informativnega, kulturno-umetniškega, izobraževalnega, otroškega, športnega, razvedrilnega in drugega programa?

## KAKO RAZUMEM VIZIJO RTV SLOVENIJA

Prvi in najbolj širok odgovor na vprašanje »Kakšno RTV Slovenija želimo imeti?« ponuja kar obstoječa vizija RTV Slovenija, ki je opredeljena v dokumentu #rtvslo2021, torej v že sprejeti strategiji razvoja RTV Slovenija. Želimo torej:

***Radiotelevizija Slovenija je z verodostojnostjo, ustvarjalnostjo in sodobno tehnologijo nosilka razvoja in prva izbira javnosti na področju kakovostnih medijskih vsebin in storitev.***

Vizija je v dokumentu zapisana v prihodnjem času: »Radiotelevizija Slovenija bo z verodostojnostjo,....« Namenoma sem zgoraj napisano vizijo nekoliko spremenil in jo postavil v sedanjí čas, torej »Radiotelevizija Slovenija je z verodostojnostjo,....«. RTV Slovenija mora biti že sedaj takšna, ali pa se mora vsaj čim bolj približati viziji - idealnemu stanju. Sprašujem se, koliko smo v sedanjem trenutku oddaljeni od vizije.

*Na vprašanje: «Ali po vašem mnenju RTV Slovenija zadovoljuje javni interes, kot ste ga ravnokar opisali?» je 25% anketirancev odgovorilo z »da« in 41% z »da, a ne dovolj dobro«.*

*Vir: Valicon - Raziskava odnosa do medijev 2016 (N=1001)*

Nedavna **Raziskava odnosa do medijev** (Valicon) je pokazala, da je **RTV Slovenija relativno dobro zapisana v javnosti kot zaupanja vreden medij**. Tudi sam verjamem, da je verodostojnost RTV Slovenija na primerni ravni, ki pa jo je moč še dvigniti.

Ustvarjalnega naboja in potencialov je znotraj RTV Slovenija obilo. Toliko kvalitetnih kadrov, strokovnjakov z različnih področij, toliko izkušenj in veščin ne premore nobena druga medijska organizacija v Sloveniji. Zdi se, da se v sedanjih razmerah ta ustvarjalni naboj ne zmore povsem udejanjati v odličnosti programov in medijskih vsebin. Notranja organizacijska klima, razdrobljena organiziranost in zaprtost, zniževanje virov sredstev, ne-motivacijski sistem nagrajevanja javnih uslužbencev so dejavniki, ki zavirajo ustvarjalnost. Morda bo najtežje uresničevati vizijo prav na področju ustvarjalnosti, saj bo za ustvarjanje boljših pogojev potrebno veliko spretnosti, profesionalnosti in tudi poguma.

RTV Slovenija je v preteklih nekaj letih intenzivno prenavljala in skoraj v celoti posodobila večino tehnoloških verig. Lahko se pohvali s tem, da je moderno in sodobno tehnološko opremljena. S tako pospešenim tempom se v prihodnje zanesljivo ne bo moglo nadaljevati tehnološkega razvoja – predvsem zaradi zmanjšanih virov financiranja glede na pretekla leta. Pa vendar tehnološki vidik v nekaj naslednjih letih ne sme omejevati uresničevanja vizije.

V zaključku vizija navaja **»..prva izbira javnosti na področju kakovostnih medijskih vsebin in storitev»**. Ta del vizije je potrebno še posebej dobro razumeti, saj se dotika večne dileme, kako doseči primerno kakovost programov in obenem zagotoviti visoko gledanost, poslušanost in obiskanost. Pretirana skrb za visoko gledanost in poslušanost nikakor ne more in ne sme voditi v smeri komercializacije, kaj šele populizma. Pritiski in želje po večji gledanosti in poslušanosti, ne smejo povzročati premikov v smeri zmanjšanja kakovosti.

## KAKO RAZUMEM POSLANSTVO RTV SLOVENIJA

Poslanstvo RTV Slovenija izhaja iz Zakona o radioteleviziji Slovenija (ZRTVS-1) in je zapisano takole:

*»Slovenska nacionalna radiotelevizija je samostojna organizacija v službi javnega interesa in najširše javnosti in ima poseben kulturni in nacionalni pomen. Z radijskimi, televizijskimi in drugimi dejavnostmi na področju medijev pomaga razvijati in zadovoljevati demokratične, socialne in kulturne potrebe ljudi.«*

Funkcija javnega medija je predvsem posebno poslanstvo na nivoju nacionalnega interesa. To poslanstvo mora spodbujati nacionalno identiteto, državljansko zavest, opravljati medijsko, kulturno in državljansko vzgojo, skrbeti za

*Pomembno je, da vsi zaposleni in deležniki poslanstvo razumejo, saj ga je le tako mogoče v vsej meri udejanjati.*

nepristransko, celovito in kakovostno informiranje, zadovoljevati interese javnosti s področij kulture, gospodarstva, znanosti in športa, ponuditi kvalitetno razvedrilo in to tako, da doseže vse generacije, različne kulture in veroizpovedi ter s posebno pozornostjo

narodnostnim manjšinam, invalidom ter vsem drugim skupinam ljudi, katerih glas in interesi težko ali redko prodrejo na medijsko sceno.

Programi in vsebine morajo zajemati široko pahljačo vseh ciljnih publik. Da, prav doseganje ciljne publike je ključ do uresničevanja poslanstva. Vsebine, ki ne dosegajo ciljne publike, svojega namena ne izpolnjujejo. Minili so časi, ko je bila

*Katera ravnanja morajo sodelavci pokazati, da bo vizija RTV Slovenija uresničena in poslanstvo ohranjeno?*

linearna gledanost in poslušanje prvenstven način za doseganje občinstva. Podatki kažejo, da že do 10% gledalcev televizijske oddaje gleda z zamikom (VIR: AGB Nielsen). K temu je potrebno prišteti še vse tiste uporabnike, ki si televizijske in radijske vsebine ogledajo preko sodobnih spletnih aplikacij. To so zahtevni gledalci in poslušalci, ki zaradi lastnega interesa (pogosto tudi zaradi »razvpitosti«), izberejo in ogledajo/poslušajo točno določeno vsebino, takrat ko jo želijo. Tu stoji pred RTV Slovenija prav poseben izziv in hkrati velika priložnost: kako razporediti in ponuditi vsebine na linearen (torej klasičen radijski in televizijski program) in nelinearen način. Mnogo mnenj se bo o tem še kresalo in si zastavljalo vprašanja »kako in zakaj«. Prej ali slej pa bo nekatere vsebine ali oddaje potrebno popolnoma prilagoditi samo spletni distribuciji in na njihovo mesto v programih uvrstiti druge oddaje, primernejše linearnemu oddajanju.

Doseg radijskih in televizijskih programov do mladih (starih do 30 let) je vedno manjši, saj se ta dva medija ne uvrščata več niti med prve tri izbire. RTV Slovenija mladi dojemajo kot dolgočasno in zastarelo (Vir Valicon - Raziskava odnosa do medijev). **Ključ do dolgoročnega uresničevanja poslanstva** - če že ne celo do upravičenosti obstoja in preživetja javne RTV - je torej v iskanju poti do mlajšega občinstva.

Odgovor na vprašanje »Kakšno RTV Slovenija želimo?« je pravzaprav zelo preprost. Razumeti je potrebno le vizijo in poslanstvo, ter s tem vedenjem udeležati vrednote RTV Slovenija.

# KAKO VIDIM RTV SLOVENIJA LETA 2021!

## RTV Slovenijo vidim kot:

- verodostojno nosilko kakovostnih medijskih vsebin, kjer gledalci, poslušalci in obiskovalci spletnih strani dobijo kvalitetne in privlačne vsebine - zato se radi vračajo na njene programe in redno uporabljajo njene spletne aplikacije.
- neodvisen in nekomercialen medij, ki v javnem interesu ustvarja kvalitetne in zanimive vsebine in programe za najširše občinstvo - ki zapolnjuje vrzeli v medijskem prostoru, ki jih drugi mediji ne pokrivajo.
- temeljni slovenski medij, ki ima nalogo skrb za jezik, kulturo in kulturno dediščino in je hkrati znanilec ustvarjalnosti.
- osrednji slovenski medij na področju informiranja in obveščanja, ki je v očeh javnosti najbolj zaupanja vreden v državi.
- branik demokracije in prostor, ki omogoča strpni dialog med različnimi stališči.
- medij, ki posebej pozorno in tenkočutno prisluhne potrebam otrok in mladine, manjšinam, različnim veroizpovedim, etničnim skupinam in drugim skupinam, katerih glas se ne sliši oziroma so potisnjene na rob medijskega dogajanja.
- moderen več-predstavitveni medij, kjer so sodobne programske in tehnološke rešitve temelj in spodbuda razvoju tako svežim programskim vsebinam kot novim poslovno organizacijskim rešitvam.
- medij, kjer ni postavljenih meja med radijem, televizijo in spletom - niti za ustvarjalce niti za vsebine. Vsi komunikacijski kanali nastopajo enakovredno, tako da ne glede na materialne in komunikacijske možnosti omogočajo dostop in povratni vpliv najširšemu krogu državljanov.
- nosilko izobraževanja, ki s prepričljivimi vsebinami širi obzorje državljanov, opravlja medijsko, kulturno in državljansko vzgojo. Mladim sodelavcem omogoča pridobivanje vrhunskih znanj in veščin s področja medijske, produkcijske in tehnične stroke.
- »dom« za ustvarjalce kulturno umetniških, informativnih in drugih vsebin, kjer bodo avtorji, producenti, uredniki in drugi sodelavci lahko izrazili vse svoje potenciale.
- dobrega delodajalca, katerega zaposleni s ponosom povedo, da delajo in ustvarjajo za RTV Slovenija.
- javno službo na področju medijske dejavnosti, ki ima urejeno zakonodajo tako, da lahko s stabilnimi viri financiranja neodvisno, strokovno in kvalitetno izvršuje svoje poslanstvo.
- javni zavod, ki je predvsem odgovoren svojim gledalcem, poslušalcem in drugim uporabnikom, saj tem ni vseeno, kako se ravna z njihovimi sredstvi oz. kako se izpolnjuje javna služba.
- in ne nazadnje RTV Slovenijo vidim - kot inštitucijo javnega pomena, za katero državljanji vedo katere servise za naročnino izvaja, kje so storitve RTV Slovenija na voljo in jih tudi redno uporabljajo.

**MORDA PREVEČ AMBICIONZNO ?... NIKAKOR, TO JE MOGOČE DOSEČI.**



## POSLOVNE USMERITVE

Dejavnost RTV Slovenija je regulirana z Zakonom o medijih (ZMed), Zakonom o radioteleviziji Slovenija (ZRTVS-1), Zakonom o zavodih, Zakonom o javnih financah, Zakonom o javnih naročilih, Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju, Zakonom o delovnih razmerjih, Statutom RTV Slovenija, kot tudi drugimi zakoni in predpisi na nivoju republike Slovenije in Evropske skupnosti. Naloga generalnega direktorja je, da skupaj z ožjim in širšim vodstvom ter podpornimi službami zagotovi izvajanje vse zakonodaje in predpisov Republike Slovenije in Evropske skupnosti, ter v skladu z njimi uredi organizacijsko delovanje RTV Slovenija za uresničevanje njenega poslanstva oziroma za izvajanje temeljnih nalog javne službe.

Da bi pri tem vodstvo uspelo, mora imeti RTV Slovenija jasno vizijo in jasno poslanstvo. Ocenjujem, da je Strateško operativni načrt RTV Slovenija do 2021 dober dokument, ki začrta prave usmeritve.

Vizija RTV Slovenija je skladna z družbeno vizijo imeti demokratičen, perspektiven in pravičen družbeni sistem in RTV Slovenija lahko in mora, kot javen neodvisen medij, profesionalno in ustvarjalno pomagati pri doseganju te vizije. Posebej so pomembne vrednote RTV Slovenija, ki so navedene v dokumentu #rtvslo2021:

»integriteta, ustvarjalnost, družbena odgovornost in pripadnost«. Teh

temeljnih usmeritev organizacije ni moč vsiliti od zunaj, temveč morajo biti spodbuda in vir tako za zaposlene, kot tudi za vse zunanje deležnike, njihova združenja in interesne skupine. Spoštovati vrednote pomeni izkazovati držo in opravljati naloge na način, ki je skladen s temi vrednotami. Visoki standardi morajo veljati pri izbiri bodočih kadrov in biti hkrati vgrajeni v sistem notranje organizacije ter v skladu z zakonom upoštevanji pri nagrajevanju. Izobraževanje in ozaveščanje vseh zaposlenih na RTV Slovenija o pomenu javne službe in družbene odgovornosti RTV Slovenija mora biti stalna aktivnost zavoda.

Generalni direktor, vodstvo in vsi vodilni imajo posebno nalogo in odgovornost, da s svojimi aktivnostmi in odnosom do dela osebno izražajo visoke norme pri udejanjanju pozitivne organizacijske klime.

Generalni direktor in ožje vodstvo morajo stalno skrbeti za ustvarjanje pogojev in za udejanjanje sprejete strategije ter poslovno programskih načrtov, istočasno pa morajo nenehno nadgrajevati strateški razvoj RTV Slovenija.

Dolgoročni razvoj je močno odvisen tudi od zakonodaje, ki bo urejala položaj in naloge RTV Slovenija. Naloga vodstva je aktivno sodelovati z vsemi deležniki **pri spreminjanju, prilagajanju in sprejemanju medijske zakonodaje**, pri čemer **se bom zavzemal za sledeče:**

### *Standardi poslovanja RTV Slovenija:*

- *transparentnost in javnost upravljanja,*
- *neodvisnost od političnih, komercialnih in ozkih osebnih interesov,*
- *odločno preprečevanje korupcije,*
- *profesionalno sodelovanje,*
- *soodločanje socialnih partnerjev pri krepitevi spodbudnih delovnih razmer in medsebojnih odnosov.*

- da bo zakonodaja podpirala in omogočala neodvisnost RTV Slovenija, istočasno pa omogočala čim širše udejanjane pluralnih interesov; pri tem naj zakonodaja posebej spodbuja aktivnosti in oblikovanje storitev za izpolnjevanje javnega poslanstva RTV, in to na način, da vsebine (p)ostanejo dostopne, aktualne in zanimive za različne ciljne skupine.
- da bodo viri javnih sredstev dolgoročno stabilni, pri čemer se nove obveznosti (tako finančne kot tudi novi obvezni servisi javne službe) ne morejo uvajati brez ustrezne korekcije sistema financiranja oziroma zagotavljanja dodatnih virov sredstev.
- da bi se ob omejitvah, ki bi jih zakonodajalec postavljala RTV Slovenija, hkrati omogočalo in dovoljevalo večjo fleksibilnost RTV Slovenija pri pripravljanju programskih shem kot tudi pri uvajanju (in ukinjanju) radijskih in televizijskih programov ter multimedijskih storitev, seveda ob sodelovanju z organi zavoda, ki bodo pristojni za programsko poslovni načrt.
- da bo zakonodaja sledila novim tehnološkim danostim in družbenim trendom ter omogočala javni RTV udejanjanje novih vsebin in servisov, ki sledijo tem trendom.

**Pri vodenju RTV Slovenija želim še posebej izpostaviti naslednje namere:**

- ustvarjati pogoje za dolgoročno stabilno organizacijo za razvoj, produkcijo in distribucijo medijskih vsebin, pri čemer so kakovost, ustvarjalnost in finančna vzdržnost temeljna vodila.
- v programskem, produkcijskem, tehnološkem in poslovnem okolju izboljšati organizacijsko klimo in ustvariti razmere za neprekinjen in ciljno usmerjen napredek redno in honorarno zaposlenih sodelavcev; z zunanjimi partnerji želim vzpostaviti pozitiven odnos, na način da bo sodelovanje in ustvarjanje v projektih RTV Slovenija v ponos vsem deležnikom.
- na vseh nivojih upravljanja imeti jasno opredeljena dela in naloge ter nedvoumno določene odgovornosti in pristojnosti.
- imeti odgovoren odnos do ljudi in do zaupanih javnih sredstev.
- stalno skozi prizmo udejanjanja javne službe spremljati in preverjati kvaliteto programov, biti odprt do kritik in sugestij zainteresiranih skupin in široke javnosti. Omogočiti strokoven in nepristranski nadzor institucijam in organom nadzora za uveljavljanje javnega interesa v dejavnostih RTV Slovenija ter preprečevati vsiljevanje pristranskih interesov.
- zagotavljati, da RTV Slovenija dosledno spoštuje in uporablja slovensko in evropsko zakonodajo in da je hkrati aktiven pobudnik in partner zakonodajalcu pri iskanju novih rešitev na področju medijske zakonodaje; seveda imam v mislih takšno zakonodajo, ki bo omogočila dolgoročen razvoj slovenske nacionalne radiotelevizije kot samostojne in neodvisne organizacije v službi javnega interesa in najširše javnosti.

Ta načela so tudi skladna z osnutkom dokumenta »Strategija Republike Slovenije na področju medijev do leta 2025« Ministrstva za kulturo Republike Slovenije. Posebej

izpostavljam naslednja ključna področja, ki so temelj kvalitetnega razvoja RTV Slovenija:

- prilagajanje zahtevam uporabnikov
- sledenje novim trendom in tehnologijam
- organiziranost RTV Slovenija
- dolgoročno načrtovanje
- transparentnost poslovanja

## CILJI

Ob upoštevanju že navedenih načel poslovanja in ob kritičnem pogledu na že sprejete dokumente, ki opredeljujejo srednjeročni razvoj RTV Slovenje, sem oblikoval glavne cilje.

1. Omogočiti nadaljevanje presnove televizijskih iz splošno namenskih v urejene specializirane programe oziroma programske pasove, ki so bolj prirejene in namenjeni posamičnim ciljnim skupinam. Istočasno je programe potrebno urediti tako, da bodo ob udejanjanju javne funkcije, vzdrževanju kvalitete in upoštevanju vseh zakonskih norm tudi prilagojeni večanju gledanosti in posledično rasti komercialnih prihodkov.
2. Na vseh treh medijskih platformah (MMC, Radio in Televizija) spodbujati skupne projekte, ki bodo večali prepoznavnost, klikanje, gledanje in poslušanje vsebin RTV Slovenija. Z domišljeno predelavo vsebin le te prilagajati različnim distribucijskim putem - s tem doseči z enako vsebino širšo publiko.
3. Dolgoročno načrtovati programe in produkcijo medijskih vsebin, kar vključuje zgodnejše sprejemanje programskega načrta, ki naj bo dvoletno. Načrtovanje produkcije AV vsebin skozi daljše obdobje, kar je še posebej pomembno pri dokumentarnih in igranih vsebinah, ki za kvalitetno pripravo in izvedbo rabijo več časa in sredstev.
4. Ustanovitev centra integriranih informativnih vsebin, v katerem so združena dosedanja uredništva informativnega programa Radia, Televizije in MMC-ja, s ciljem kvalitetne in učinkovite uporabe novinarskih in tehnoloških virov. Preučiti možnost vzpostavitve centra integriranih informativnih vsebin v ob stoječih prostorih brez investicije v novi objekt »Komenskega 5«.
5. Krepiti finančno stabilno poslovanje, nadzorovati stroške, zagotavljati stabilnost prihodkov, finančne rezerve trošiti le za strateške dolgoročne namene.
6. Skladno s spremembami v organizaciji in predvsem zaradi novih tehnoloških procesov ter delovnih normativov posodobiti opise delovnih mest. Omogočiti večjo prehodnost zaposlenih med oddelki, dvigniti odgovornost in povečati pooblastila na nižjih in srednjih nivojih upravljanja s ciljem dvigniti nivo organizacijske

klime. To bo spodbudilo ustvarjalnost in krepilo poslovno odličnost. Vse aktivnosti stalno usklajevati s socialnimi partnerji.

7. Okrepiti delovanje služb, ki so podpora poslovanju RTV:
  - pravne službe na področju avtorskega in delovnega prava ter servisa vodstvenim strukturam in pri sprejemanju medijske zakonodaje,
  - kadrovske službe pri aktivnem izvajanju kadrovske politike, ki je tudi del prenove javne RTV,
  - službe za odnose z javnostmi pri obveščanju javnosti o vsebinah in programih RTV Slovenija in pri krepitvi ugleda naše organizacije in osveščanju javnosti o pomenu javnih medijskih servisov.
  
8. Določiti vlogo, naloge in odgovornosti urednika (uredništev) in producenta (produkcije) tako, da bodo uredniške naloge in produkcijske naloge jasno razdvojene.
  
9. Spremeniti sedanjo kvazi hierarhično organizacijo (kjer je zaznana (pre)velika zaprtost in razdrobljenost različnih enot in oddelkov) v moderno, matrično urejeno, multimedijsko organizacijo, ki ima za cilj učinkovito in transparentno poslovanje, utemeljeno na štirih funkcionalnih enotah: program, produkcija, tehnologija in poslovanje.

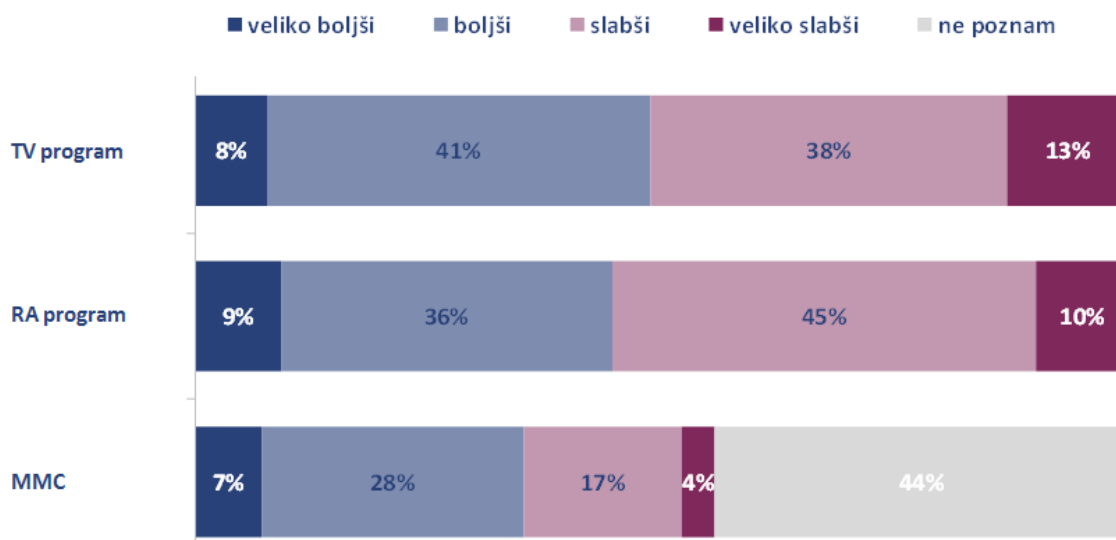
## PRESNOVA PROGRAMOV

Medtem, ko je Radio uspel ohranjati poslušalstvo, je Televizija v zadnjih letih izgubila znaten del svojega občinstva, in to navkljub hitremu tehnološkemu napredku in odličnim tehničnim pogojem za delo. Razlogov za to je seveda več – od številčnosti in dosegljivosti pestre domače in tuje programske ponudbe, ki je pri nas razmeroma specifična in dosegljiva večini slovenskih gledalcev, do naše neuspešnosti pri ustvarjanju televizije, ki gledalcem ponuja, kar od nje pričakujejo in si želijo.

*CILJ: Omogočiti nadaljevanje presnove televizijskih iz splošno namenskih v urejene specializirane programe oziroma programske pasove, ki so bolje prirejeni in namenjeni posamičnim ciljnim skupinam. Istočasno je programe potrebno urediti tako, da bodo ob udejanjanju javne funkcije, vzdrževanju kvalitete in upoštevanju vseh zakonskih norm, tudi prilagojeni večanju gledanosti in posledično rasti komercialnih prihodkov.*

Del razlogov za izgubo gledalcev leži tudi v okorni in težko spremenljivi organizaciji. Kar je še bolj zaskrbljujoče, je dejstvo, da TV Slovenija za mnoge gledalce ni več prva in nujna izbira. Pa vendar **se publika vrne v primerih, ko televizija opravlja svoje poslanstvo v skladu s pričakovanji gledalcev in javnim dobrim.** (primer oddaje TARČA o korupciji v zdravstvu). Tudi Raziskava odnosa do medijev (Valicon) kaže, da **je podoba RTV Slovenija v javnosti dobra in mnogo boljša, kot bi pričakovali glede na upad gledanosti.**

Ocena televizijskega (TV) programa, radijskega (RA) programa in MMC



VIR: Valicon - Raziskava odnosa do medijev 2016 N=1001

Da bi si krepila splošno zaupanje, mora RTV Slovenija na področju informativnega programa spodbujati preiskovalno novinarstvo, pozitivne prakse in zglede, ter biti vir zanesljivih informacij; v drugih segmentih programa pa zagotoviti vrhunsko produkcijo različnih zahtevnosti in tematik, tudi najzahtevnejših kot je igrani program **Približati se moramo tudi novim generacijam gledalcev, poslušalcev in obiskovalcev, seveda ob poznavanju njihovih navad pri konzumiranju medijskih vsebin.**

Programe moramo učinkovito promovirati v svojih in drugih medijih, uporabljati moramo sodobne načine približevanja: družabna omrežja, ciljane oblike oglaševanja. Mlade moramo nagovoriti na način, ki je njim blizu, z vsebinami, ki jih zanimajo. Krepitev moramo zaupanje v javni medij in, kot pravi vizija, biti prva prava izbira na področju kakovostnih medijskih vsebin in storitev.

Dostop do programov moramo omogočiti na vseh razpoložljivih platformah, gledalcem in poslušalcem morajo biti na razpolago v linearni in nelinearni obliki, do njih morajo dostopati na enostaven in pregleden način, torej kadarkoli in kjerkoli želijo. Linearna ponudba mora temeljiti na prepoznavnih programskih pasovih, ki so profilirani tudi glede na identiteto kanala, na katerem so na voljo. Kjer je to mogoče, mora biti vsebina

*Mobilne naprave spreminjajo tudi gledalčeve navade. BBC uvaja portretni ali vertikalni video format, ki naj poveča zanimanje za mobilno ogledovanje. Čedalje več odjemalcev vsebin BBC se odloča za ogled prek mobilnih telefonov, ki pa v vertikalni inačici ne ponujajo ustreznega sprejema, saj omogočajo samo omejen in izoliran pogled v okviru klasičnega pravokotnega formata.*

*Vir: Broadband TV*

urejena tako, da ji skupni okvir predstavljajo blagovne znamke (oddaje), nekatere že tradicionalne, druge vzpostavljene na novo, vse pa jasno profilirane. Nelinearna ponudba je predstavljena na način, ki omogoča personalizirano uporabniško izkušnjo, prilagojeno zanimanjem posameznega uporabnika. V kar največjem obsegu moramo poskrbeti tudi za prilagoditev programa gluhih in slepih.

**Ena od večjih težav TV Slovenija je neprepoznavnost posameznih televizijskih programov oziroma organizacija vsebin.** Gledalci danes – razen redkih izjem – žal ne vedo, kje lahko pričakujejo kakšno programsko vsebino, pa tudi ne, kakšna je ta vsebina.

Možnih modelov, kako organizirati vsebino v linearnem smislu (torej v obliki klasičnih TV kanalov) je več – nekateri prisegajo na specializirane kanale, kjer pa se poraja vprašanje, ali si kot majhna TV to lahko finančno privoščimo. Morda je potrebno v soglasju z ustanoviteljem in zakonodajalcem na eni in uporabniki naših storitev na drugi strani definirati, kakšen naj bosta obseg in organiziranost naših programov.

Ne glede na pomembnost organiziranosti vsebin, pa naj si bo na linearen ali nelinearen način, pa velja posebno poglavje nameniti tudi **ustrezni promociji TV programa**, ki je trenutno na nezavidljivi ravni – združeno s poudarkom na sodobni grafični podobi bi morala sooblikovati prepoznavnost naših programov in gledalcem posredovati informacije, kje lahko najdejo svoje priljubljene vsebine. Z raznoliko ponudbo moramo doseči vse segmente slovenskega medijskega občinstva, tudi tiste, ki so se v preteklosti oddaljili od javne televizije.

## ENOTEN RAZVOJ TELEVIZIJE, RADIA IN MMC

Zglednih primerov sinergičnega in učinkovitega sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami RTV je - kljub mnogim poskusom okrepiti to sodelovanje - le malo. Obenem je ena od velikih prednosti, ki jih premore ta hiša v vseh svojih organizacijskih enotah, veliko sposobnih, izkušenih in predanih posameznikov, ki bi lahko ob reorganizaciji zaživel »novo življenje«, njihovo delo pa bi bilo bolj vidno, slišano, opaženo, predvsem pa bolj prepoznavno in odmevno.

*CILJ: Na vseh treh medijskih platformah MMC, Radio in Televizija spodbujati skupne projekte, ki bodo večali prepoznavnost, klikanje, gledanje in poslušanje vsebin RTV Slovenija. Z domišljeno predelavo vsebin le te prilagajati različnim distribucijskim potem – in s tem doseči z enako vsebino širšo publiko.*

Eden od prvih ciljev, ki jih je nujno doseči, je vzpostavitev zavesti, da so naše skupno bogastvo znanje, izkušnje in vsebina, ki bi jo morali bolj učinkovito posredovati gledalcem, poslušalcem in uporabnikom. Bolj bi moralo priti do izraza dejstvo, **da RTV ni samo televizija**, kot je včasih zaslediti, **temveč je splet vsebinsko najkakovostnejših in tehnično sodobnejših storitev na treh medijskih platformah, od katerih ima vsaka svoje prednosti in načine rabe.**

Morda je edina pot, da presežemo tradicionalne (zdaj že preživele) vzorce ustvarjanja medijskih vsebin in delitve, korenita reorganizacija na področju notranje organiziranosti oziroma vodenja, ki ga lahko združimo v eni osebi, ta pa kompetentno odloča in pozna zakonitosti vseh treh medijev. Eno najpomembnejših področij takega sodelovanja je na področju informativnega programa, a o tem več v nadaljevanju.

**Našim uporabnikom smo dolžni vsebino, ki jo ustvarjamo, ponuditi na pregleden način, zato bi morali spletne storitve in video ter avdio vsebine ponuditi na njim prilagojen način, z možnostjo personalizirane uporabniške izkušnje.** Poskrbeti bi morali tudi za pridobivanje avtorskih pravic za vse platforme hkrati, odpreti in bolje izkoristiti pa tudi naše bogate arhive. Naj bo naša medijska hiša vir verodostojnih informacij, znanja, navdiha, upoštevanja različnosti, pa tudi razvedrila in kakovostnega preživljanja prostega časa.

**Veliko bolje kot doslej lahko v prihodnosti delujemo tudi na področju navzkrižne promocije in odnosov z javnostmi.** Medsebojno podpiranje in sodelovanje lahko okrepi moč celotne ustanove in s tem prisotnost v zavesti gledalcev, poslušalcev in uporabnikov multimedijskih storitev. Obenem lahko utrjuje spoštovanje lastnega dela in dosežkov znotraj ustanove, pa tudi pozitiven vpliv, kako nas vidijo in cenijo drugi, torej naši uporabniki in plačniki RTV prispevka.

## DOLGOROČNO NAČRTOVANJE

RTV Slovenija ni dovolj bogata, da bi si lahko dovolila eksperimentiranja z uvajanjem in razvojem vsebin (oddaj ali spletnih aplikacij), za katere niso jasni določeni merljivi cilji, ki jih ta vsebina zasleduje. Najlažje določljivi merljivi cilj je gledanost / poslušanost / obiskanost znotraj posamezne ciljne skupine, kar za poslanstvo javne radiotelevizije ne

*CILJ: Dolgoročno načrtovanje programov in produkcije medijskih vsebin, kar vključuje zgodnejše sprejemanje programske poslovnega načrta, ki naj bo dvoletno. Načrtovanje produkcije AV vsebin skozi daljše obdobje, kar je še posebej pomembno pri dokumentarnih in igranih vsebinah, ki za kvalitetno pripravo in izvedbo rabijo več časa in sredstev.*

more biti edini, kaj šele glavni cilj. Merila za ocenjevanje stopnje doseganja ciljev morajo biti za vse nove produkte postavljena in preverjana vnaprej znotraj posamezne ciljne skupine. Ta merila lahko pri redno zaposlenih vezemo na osebne letne cilje. Pri zunaj naročenih produktih lahko v pogodbi opredelimo pogodbeno kazen, če naročena produkcija ne dosega ciljev ali ne zadošča postavljenim kriterijem. Razviti je potrebno navodila, ki bodo ustvarjalcem in določevalcem pomagala kvalitetno pripraviti programsko produkcijski načrt za nove in obstoječe produkte. Upoštevanje produkcijsko programskih standardov in delovnih normativov ter projektno vodenje bosta stalnici.

**Proces nastajanja programov ima najmanj polletni, pri nekaterih zvrsteh AV del - kot na primer igrani in dokumentarni program - pa tudi pa tudi večletni cikel nastajanja.**

Sprejemanje in potrjevanje poslovno produkcijskega načrta ob koncu poslovnega leta je prepozno. Skrajni čas je za njegovo sprejemanje je september. Na ta način bo imela produkcija dovolj časa za pripravo novih programskih vsebin za naslednje leto. Smiselno bi bilo preiti na dveletno sprejemanje programskih in investicijskih načrtov.

**Dokumentarne in igrane vsebine imajo trajno kulturno vrednost, zato je pri teh vsebinah še toliko pomembnejše pravočasno in dolgoročno načrtovanje.**



## CENTER INTEGRIRANIH INFORMATIVNIH VSEBIN

**Eden od načinov, kako doseči boljšo povezanost in sinergijo vseh kadrovskih in tehničnih potencialov, je v vzpostavitvi že nekaj let načrtovanega *centra integriranih informativnih vsebin*.**

Dejstvo je, da bi prostorska združitev vseh treh informativnih uredništev (TV, Radio in MMC) na novi lokaciji (Komenskega 5), opremljeni z najsodobnejšo tehnologijo in prilagojeni potrebam integrirane priprave informativnih programov, najverjetneje uspela doseči to, česar nam ob organizaciji in delitvah, ki jih imamo sedaj, težko uspe.

*CILJ: Ustanovitev centra integriranih informativnih vsebin, v katerem so združena dosedanja uredništva informativnega programa Radia, Televizije in MMC-ja, s ciljem kvalitetne in učinkovite uporabe novinarskih in tehnoloških virov. Preučiti možnost vzpostavitve centra integriranih informativnih vsebin v ob stoječih prostorih brez investicije v novi objekt »Komenskega 5«.*

Razen v primeru največjih (predvsem športnih in razvedrilnih) dogodkov, kjer je sodelovanje med TV, Radijem in MMC mestoma dobro, so namreč meje med posameznimi uredništvi in novinarji tako izrazite, da so zaposleni iz različnih uredništev daleč vsaksebi, sodelovanje med njimi pa je mnogokrat izjemno oteženo. Verjamem, da bi novo, skupno informativno uredništvo lahko preseglo te razlike in prineslo pozitivno energijo in boljše rezultate.

Organizacija dela bi morala potekati na popolnoma novih temeljih, vzpostavljenih na podlagi izsledkov delovne skupine, sestavljene iz predstavnikov Radia, Televizije in MMC-ja. Cilj te delovne skupine bi moral biti: oblikovanje nove podlage za timsko delo strokovnjakov iz vseh treh okolij, ob smiselni vključitvi prispevka obeh regionalnih centrov. Dela na tem področju je toliko, da je že čas določiti vodjo projekta vzpostavitve centra informativnih vsebin.

Novi objekt na Komenskega 5 naj bi bil namenjen predvsem novemu centru informativnih vsebin, ob tem pa bi reševal prometno problematiko javnega zavoda na območju med ulicama Čufarjeva in Komenskega, obenem pa bi omogočil trajno hrambo filmskega in drugega arhivskega gradiva. Ker je od nastanka načrta za »News center« minilo že kar nekaj let, pa tudi iz tujih logov imamo več novih informacij o izkušnjah pri vzpostavitvi tovrstnih modelov delovanja, bi bilo potrebno pred prižigom zelene luči za gradnjo tega centra ponovno oceniti načrte in presoditi ali še ustrezajo današnjim potrebam. Obenem bi bilo nujno zelo jasno predvideti, kako bi se funkcija obstoječih prostorov spremenila potem, ko bi se informativni program izselil od tu kjer je zdaj.

Projekt od ideje naprej sproža številne dileme in vprašanja o utemeljenosti gradnje, o ustreznosti arhitekturnih in tehnoloških rešitev ter - kar je v tem času morda

najpomembnejše - o vzdržnosti in pravilnosti finančne konstrukcije, glede česar imam tudi sam pomisleke.

Kdorkoli bo generalni direktor, bo stal pred zahtevno nalogo, da preuči vsa dejstva in prepriča organe nadzora o utemeljenosti pričetka gradnje v letu 2017 ali pa vrne projekt v fazo usklajevanja, kar najbrž pomeni zamik začetka gradnje najmanj za eno leto. Odločitev o daljšem zamiku gradnje bi tudi pomenila iskanje drugačnih (začasnih) prostorskih rešitev za vzpostavitev centra informativnih vsebin in iskanje skladišč za hrambo filmskega gradiva.

## POSLOVNA POLITIKA

Obvladovanje stroškov je bistveno, saj na dohodkovni strani kratkoročno ni pričakovati večjih pozitivnih sprememb. Dosedanja poslovna politika je stroške uspešno omejevala z ukrepi, tako preko administrativnih omejitev izplačil, kot preko omejevanja odpiranja novih pogodb. Ta politika je dajala pozitivne rezultate, vendar bi si sam prizadeval za spremembe pri nadziranju samega vira nastanka stroškov. Prizadeval bi si za odpravo miselnosti in posledično restriktivnih ukrepov, ki temeljijo na ločevanju internih (hišnih) in eksternih stroškov. **Če je bilo že precej narejenega za varčevanje v domeni eksternih stroškov, pa se zdi še dovolj rezerv na področju internih.**

*CILJ: Krepiti finančno stabilnost poslovanja, nadzorovati stroške, zagotavljati stabilnost prihodkov, finančne rezerve trošiti le za strateške dolgoročne namene.*

Vse projekte bo potrebno voditi preko projektnih proračunov, projektnih načrtov dela in resno razmisliti o smiselnosti uvedbe internega fakturiranja. Izpopolnjevanje v smeri stroškovno bolj učinkovitih delovnih procesov mora biti stalnica in obveza predvsem srednjega managementa. Pooblastila in odgovornost za izvajanje ter za finančni nadzor je potrebno prenesti tudi na raven producentov in projektih vodij. Obrniti je potrebno proces in miselnost, da na nižjih nivojih ni dovolj modrosti in zavzetosti za samostojno obvladovanje delovnih procesov in za nadzor nad porabo sredstev. **Uveden bo projektni način razmišljanja, kjer je vodja projekta (v našem primeru večinoma producent) odgovoren, da z določenim projektnim proračunom doseže postavljene cilje in privede projekt do realizacije.**

RTV Slovenija ima vrsto informacijskih programskih orodij, ki jih različni oddelki ne uporabljajo enako intenzivno. Posledično podatki med seboj niso primerljivi, pri čemer je zato vedno vprašljiva verodostojnost le teh. **Končni cilj je, da se začne namesto Excelovih preglednic na vseh nivojih odločanja uporabljati BI (business intelligence) podatkovno bazo.** To bo omogočilo enotno metodologijo za izračun cene programa in prikaz transparentnih podatkov o poslovanju.

*Primer: Velik del poslovanja in nadzora nad poslovanjem produkcijskih procesov je moč urediti preko aplikacije ScheduAll. To aplikacijo intenzivno uporablja Televizija, manj ostale enote, pa še to predvsem le kot orodje za planiranje ljudi in sredstev. Nekaj korakov v smeri, da bi podatki v tej aplikaciji dobili tudi finančni pomen, je že bilo storjenih. Pravi cilj pa bo dosežen, ko bodo vsi procesi od planiranja do obračuna stroškov produkcije vodeni preko te aplikacije.*

Dobrih 50% v deležu odhodkov predstavljajo stroški plač redno zaposlenih, skupni stroški dela pa kar slabih 60% (podatki iz PPN 2016). Ukrepom omejevanja stroškov dela se ne bo mogoče izogniti. Pri prerazporejanjih, prekvalifikacijah sodelavcev in drugih ukrepih za prilagajanje potrebam delovnih procesov, bo potrebno veliko modrosti, znanja in spretnosti.

Socialni partnerji, svet delavcev in posamična delovna okolja so pri teh procesih nujen partner. Še več... -

želim, da postanejo zavezniki. Ravno na vprašanju števila zaposlenih na RTV Slovenija in njihove učinkovitosti se namreč tako v političnih sferah kot v širši družbi lomijo kopja med različnimi pogledi na utemeljenost obstoja RTV Slovenija v takšni obliki.

Vrsta projektov RTV Slovenija bi lahko uspešneje dosegala zastavljene cilje, če bi zanje namenili več sredstev. **Linearno zmanjševanje stroškov za ceno vzdrževanja kvantitete bo nezadržno vodilo v spiralo padca kvalitete**, kar je v nasprotju z vizijo, ki v ospredje postavlja kakovost medijskih vsebin in javnost, ki so ji te vsebine namenjene. Javnost je na tem mestu potrebno razumeti v najširšem pomenu besede, oziroma so različne javnosti in naloge opredeljene v 4. členu Zakona o Radioteleviziji Slovenija (ZRTVS-1). Vizija RTV Slovenija opredeljuje: »*Radiotelevizija Slovenija je z verodostojnostjo, ustvarjalnostjo in sodobno tehnologijo nosilka razvoja in prva izbira javnosti na področju kakovostnih medijskih vsebin in storitev*«. Že iz same vizije RTV Slovenija izhaja zaključek, da bodo morale vsebine in projekti, ki ne zadovoljujejo vizije, prepustiti mesto drugim ali pa se bistveno preoblikovati. Kaj to pomeni za manj uspešne projekte:

- finančno: preusmerjanje sredstev k tistim, ki so obetajoči, a podhranjeni
- kakovostno: preoblikovanje v nove, sodobnemu času ustrežnejše oblike
- način doseganja javnosti: iskanje druge, ustrežnejše medijske platforme, primerne vsebini in ciljni javnosti, ob upoštevanju načela gospodarnosti.

Vodstvo RTV Slovenija čaka težka naloga ovrednotenja vseh projektov in dodelitve ocene ali zadovoljujejo vizijo, kar bo potrebno storiti tako na nivoju programov in oddelkov kot na nivoju posameznih oddaj in storitev.

*“Nujno je, da na vseh nivojih potekata konstruktiven socialni dialog in sodelovanje. Temelji naj na argumentih in konstruktivnih predlogih. .... Vsi delamo v zavodu, v katerem imamo zaposleni in vodstvo skupne cilje, ki jih bomo lahko realizirali le, če se bomo obnašali kot partnerji, ne pa kot nasprotniki.*

*VIR: Letno poročilo sveta delavcev RTV Slovenija nadzornemu svetu 2015*

## INVESTICIJE

Investicije, predvsem tiste, ki bodo morda še financirane iz naslova delnice Eutelsata, je potrebno izvajati tako, da bo njihov učinek merljiv in jih predvsem usmerjati v:

- dolgoročno zmanjševanje stroškov dela in posodobitve delovnih postopkov
- povečanje dostopnosti vsebin in izboljšanje programskih storitev
- učinkovitejši pretok podatkov in vsebin med različnimi deležniki (tu je mišljeno tako poslovno okolje kot programsko produkcijsko okolje)
- digitalizacijo, dostopnost in varno dolgoročno hrambo AV arhivskega materiala
- dokončanje že začelih investicij
- obnovo iztrošene in posodabljanje obstoječe tehnologije.

**Pri načrtovanju investicij moramo preiti na večletno planiranje.** Vsako večjo investicijo je potrebno obravnavati kot projekt, ki mora imeti izdelan poslovni načrt.

## PRIHODKI

RTV Prispevek predstavlja večji del prihodkov, nominalno ostaja zadnja leta na približno isti višini, vendar njegov delež v znesku celotnih prihodkov narašča. V predlaganem poslovnem planu za leto 2017 naj bi bil njegov delež že dobrih 77%. Na ta del prihodka ima RTV Slovenija lahko neposreden vpliv le z osveščanjem

*Javni servisi v Evropi so pod povečanim pritiskom in zahtevami, da ponudijo več in bolje - kljub zmanjševanju njihovih finančnih virov.*

*Vir: EBU*

javnosti o pomembnosti in namembnosti RTV prispevka (tako posredno povečuje število zavezancev) in s pravočasno izterjavo. RTV Slovenija je povsem odvisna od tega vira prihodkov, zato je naloga vodstva sodelovati z zakonodajalcem in z drugimi vplivnimi deležniki, da popravki zakonodaje ne bi poslabšali sedanjega stanja, ko je višina RTV prispevka določena v ZRTVS-1, višino lahko spremeni le vlada, če za to obstajajo utemeljeni ekonomski razlogi. Cilj je imeti takšno zakonsko ureditev, ki bo še naprej RTV Slovenija omogočala stalen in stabilen prihodkovni vir iz naslova RTV prispevka. Ne glede na nekatere pomisleke, ki se v zvezi s prispevkom za programe RTV Slovenija občasno pojavljajo v javnosti, se je namreč potrebno zavedati, da gre za primerjalno gledano edini evropski način financiranja, ki zagotavlja neodvisnost od vsakokratne oblasti, kar je vsekakor tudi v interesu vsakokratne opozicije.

Zakon pa RTV Slovenija omogoča tudi dejavnosti na trgu. Pretežni del prihodkov iz tega naslova je trženje oglaševalskega časa. Žal ta prihodek upada, predvsem zaradi zmanjševanja oglaševanja na Televiziji. Radio je uspel oglaševanje ohranjati stabilno oziroma je opazen celo rahel trend navzgor. Pozitivni trend lahko pričakujemo tudi iz

oglaševanja na MMC, pri čemer gre trenutno še za relativno nizke zneske. Največji delež prihodkov ima Televizija, kjer pa je trend zadnja leta negativen, tako zaradi manjše gledanosti, kot zaradi strožjih zakonskih omejitev, morda tudi zaradi premalo premišljenega pristopa k oglaševalcem. **S stabilizacijo programskih shem in s kvalitetnimi vsebinami, ki so za gledalce zanimive, je mogoče dolgoročno pričakovati povečanje gledanosti.** Na kratek rok pa se prihodki iz oglaševanja lahko povečajo le z izboljšanimi tržnimi pristopi. Postavljene so številne zakonske omejitve, ki regulirajo obseg in način oglaševanja na programih RTV Slovenija, zato se ob upoštevanju Zakona o avdiovizualnih medijskih storitvah (ZAVMS) ni bati, da bi prišlo do komercializacije programov RTV Slovenija v smislu pretiranega oglaševanja.

## KADRI IN KADROVSKA POLITIKA

Kadrovska situacija v RTV Slovenija je iz mnogoterih vidikov področje, ki mu bo moralo vodstvo posvetiti več pozornosti, predvsem glede dolgoročnejšega načrtovanja in aktivne kadrovske politike. Večletna politika zniževanja števila zaposlenih predvsem z upokojevanjem in omejevanjem zaposlovanja, je navzven dajala rezultate, a po drugi strani je ustvarjala prekarne zaposlitve, ki so se letos spremenile v redne zaposlitve. Toda to se ni zgodilo v celoti in ne z enako

*CILJ: Skladno s spremembami v organizaciji in predvsem zaradi novih tehnoloških procesov ter delovnih normativov, posodobiti opise delovnih mest. Omogočiti večjo prehodnost zaposlenih med oddelki, dvigniti odgovornost in povečati pooblastila na nižjih in srednjih nivojih upravljanja s ciljem dvigniti nivo organizacijske klime. To bo spodbudilo ustvarjalnost in krepilo poslovno odličnost.*

intenzivnostjo v vseh organizacijskih enotah RTV. **Prav dejstvo, da je sedanje vodstvo uredilo problematiko prekarne delavce, omogoča začeti z aktivno kadrovske politiko, ki bo usmerjena v prihodnost.** Opraviti bo potrebno temeljito kadrovske analizo, ki bo segala dlje kot do štetja glav po organizacijskih enotah in do planiranja upokojevanj. Analiza bo verjetno pokazala na pogoste probleme pomanjkanja formalne izobrazbe in na relativno visoko povprečno starost, zanimiv pa bi bil izčrpen pregled o gibanju in razporeditvi redno zaposlenih med različnimi delovnimi mesti in poklicnimi skupinami ter o odhodih in prihodih, ki niso rezultat upokojevanja.

Naj se sliši še tako nenavadno: ocenjujem, da je nujno potrebno narediti večletni načrt zaposlovanja za zapolnjevanje vrzeli v kadrovske strukturi, ki so nastale zaradi neenakomernega upokojevanja, zelo visoke povprečne starosti zaposlenih in uvajanja novih tehnologij. **V sodelavcih RTV Slovenija se skriva neprecenljiva zakladnica znanja, izkušenj in veščin,** ki z upokojevanjem počasi odteka, ne da bi ga prenašali na mlajše generacije. Spodbujal bom prenos znanja starejših izkušenih sodelavcev na mlade in preprečeval tiho odtekanje znanja ter v okviru možnosti spodbujal nagrajevanje

motiviranih starejših sodelavcev z zakonsko dovoljenimi sredstvi (mentorstva). **Zavzemal se bom za zaposlovanje mladih z ustrezno izobrazbo in za manjšanje prepada med zahtevano in dejansko izobrazbo. Za ta cilj bom intenzivno iskal vire sredstev.**

*Povprečna starost zaposlenih na dan 31. 12. 2015 - 46 let in 7 mesecev.*

Cilj je torej logičen: želimo, da se bo RTV Slovenija pomladila tako po kadrovski strukturi kot po strukturi uporabnikov (gledalcev, poslušalcev in uporabnikov spletnih aplikacij). **Kdo, če ne javna radiotelevizija, bo zaposloval ali drugače dajal delo mladim diplomantom AGRFT, umetniških in drugih fakultet?** Mladi ustvarjalci zaposleni na RTV bodo s svežimi idejami in načinom razmišljanja mlajši ciljni publiki mnogo lažje približali programske vsebine.

Cilj »Skladno s spremembami v organizaciji in predvsem zaradi novih tehnoloških procesov in delovnih normativov posodobiti opise delovnih mest« je podobno opredeljen v strategiji #rtvslo2021 v poglavju Strateške aktivnosti na področju razvoja kadrov. Slabosti sedanjih opisov delovnih mest so (pre)obsežnost, nedefiniranost, ohlapnost in hkratna togost ter ponekod nerazumno širok razkorak med zahtevano izobrazbo in dejanskimi potrebami. Nova sistemizacija delovnih mest mora nastati hkrati z novo organizacijsko strukturo. Čeprav so bili opisi delovnih mest narejeni manj kot

*»Linearno zmanjševanje v zadnjih letih je povzročilo veliko škode – toda očitno drugače nismo znali.« je povedal Koprivnikar za revijo Manager. »Zmanjšali smo sredstva za posamezne funkcije, ničesar pa nismo organizacijsko spremenili. Zato so danes nekatere službe precej neracionalne, ker so ubranile svoj položaj, številne pa delujejo na rdečih obratih in ljudje pregorevajo.«*

*MINISTER ZA JAVNO UPRAVO  
Boris Koprivnikar*

*VIR: Mladina*

pred 10 leti, je nujna posodobitev. V sedanjih opisih se namreč ne odražajo posebnosti prenovljenih tehnoloških postopkov, ki jih prinaša moderna tehnologija. **S prodorom računalniške tehnologije v vse pore radijskega in televizijskega ustvarjanja, se pri mnogoterih poklicih načini in postopki dela bistveno spreminjajo. Drugi poklici izginjajo v obliki kot smo jih poznali in se pojavljajo povsem nova dela in naloge.** Redka so delovna mesta, pa naj si bo na ustvarjalno umetniškem področju ali v administrativnem okolju, kjer se pričakovane kompetence ne spreminjajo. Strategija #rtvslo2021 kot strateški cilj navaja dvigniti kompetence: »Kompetence zaposlenih na posameznih delovnih mestih bomo dvignili in to ustrezno podprli s potrebno dokumentacijo in v dogovoru s socialnimi partnerji«. K temu dodajam: če želi biti RTV Slovenija sodobna medijska ustanova, se spreminjanju in širitvi kompetenc zaposlenih ne bo mogoče izogniti.

Pogodbe o zaposlitvi morajo biti posodobljene in vključevati nove opise delovnih mest. Ker gre za enega od ključnih pogojev za moderen razvoj RTV Slovenija, bo potrebno intenzivno in poglobljeno sodelovanje s socialnimi partnerji in svetom delavcev. V primeru težko premostljivih razhajanj imam namen uporabiti postopke mediacije in fasilitacije.

Naloga je izjemno zapletena, saj jo še dodatno otežuje Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki kot osnovni kriterij izpostavlja izobrazbo in ne upošteva posebnih znanj in veščin, ki jih pri umetniškem ustvarjanju ni moč opredeliti le z izobrazbo.

Javni zavod RTV Slovenija ima formalno uveden sistem letnih razgovorov, ki v praksi ne deluje tako, da bi dajal rezultate. Letni razgovori so se izrodili le v ocenjevanje. Kljub odlično pripravljeni dokumentaciji in vodilom za izvajanje letnih razgovorov, vodje niso (bili) dovolj usposobljeni za izvajanje le teh, niti se niso zavedali pomena postavljanja in preverjanja ciljev. **Zavzemal se bom in pričakoval, da se na vseh vodstvenih in vodilnih nivojih v resnici in pravilno izvajajo letni razgovori s posebnim poudarkom na postavljanju merljivih ciljev.** Uspešnost vodij nameram vrednotiti tudi z merjenjem uresničevanja ciljev postavljenih na letnih razgovorih, tako njih samih, kot njihovih podrejenih. Merljivi cilji morajo biti skladni s strategijo, slediti vrednotam in podpirati programsko poslovni načrt RTV Slovenija. Sistem dodatnega izobraževanja, prekvalifikacij, prenašanja odgovornosti in pooblastil na nižje nivoje, bo lahko zaživel le, če bodo vodje svoje cilje znali (in hoteli) prenesti na nižje nivoje. S pravilnim upravljanjem merljivih ciljev znotraj posamičnih skupin se krepi povezanost med sodelavci, ki posledično krepi timski duh, saj zaposlene združujejo enotno usmerjeni cilji.

*»Subjektivno ocenjevanje, ki ga danes izvajajo vodje, je namreč pripeljalo do tega, da imajo delavci v javni upravi pri najvišji oceni 5 povprečno oceno 4,9,« je pojasnil za Manager. »Ne morem sprejeti, da so vsi zaposleni super odlični, le eden je morda samo odličen. To pomeni, da vodje niso korektno odigrali svoje vloge.«*

*MINISTER ZA JAVNO UPRAVO  
Boris Koprivnikar*

*VIR: Mladina*

## SPLOŠNI SEKTOR

**Službe splošnega sektorja** so dokaj oddaljene od programskih in produkcijskih procesov. Če morda dobro pomagajo vodstvu javnega zavoda, žal tega ne morem trditi za druge enote RTV Slovenija. Te službe bi morale biti vpete v programsko produkcijske procese in biti podpora pri izvajanju njihovih strokovnih nalog. Menim, da bi morale biti uspešnejše pri reševanju problemov, s katerimi imajo opravka vodje in sodelavci pri vsakdanjem delu.

*CILJ: Okrepitev delovanja služb, ki so podpora poslovanju RTV:*

*pravne službe na področju avtorskega in delovnega prava ter servisa vodstvenim strukturam in pri sprejemanju medijske zakonodaje,*

*kadrovske službe pri aktivnem izvajanju kadrovske politike, ki je tudi del prenove javne RTV in*

*službe za odnose z javnostmi pri obveščanju javnosti o vsebinah in programih RTV Slovenija in pri krepitvi ugleda naše organizacije in osveščanju javnosti o pomenu javnih medijskih servisov*

**Pravna služba** je bila pomlajena in dobila je novo vodstvo, kar daje upanje v nadaljnji uspešni razvoj te službe. Ob že zastavljenih rednih nalogah bo delovanje pravne službe izjemnega pomena pri postavljanju nove organizacijske strukture: pri popravkih internih pravilnikov, pri izdelavi sistemizacije delovnih mest, pri pripravi novih avtorskih in pogodb o zaposlitvi in pri morebitni pripravi nove kolektivne pogodbe javne televizije. RTV Slovenija potrebuje pravno službo, ki bo aktivno sodelovala pri pripravi pogodb z zunanjimi partnerji in na zakonit način ter v največji meri udeleževala in zagovarjala interese RTV Slovenija. Posebno vlogo pravne pisarne vidim v zastopanju RTV Slovenija pri sprejemanju medijskih zakonov. Če k temu prištejemo aktivnosti, ki jih pravna pisarna že vodi pri urejanju avtorskega prava, je dovolj razlogov za kadrovske krepitve tega oddelka.

### **Kadrovska služba**

V dokumentu Strateškega razvoja RTV Slovenija do 2021 so na področju strateških aktivnosti na področju razvoja kadrov zapisane naslednje naloge: »prenova produkcijskih standardov in normativov, vzpostavitev dneva kreativnosti, ureditev poslovne politike počitniških kapacitet, priprava in izvedba obveznih izobraževanj po zahtevanih kompetencah, prilagajanje delovnih procesov starejšim sodelavcem, vzpostavitev sistema mentorstva, vzpostavitev sistema rednega usposabljanja urednikov, posodobitev opisov delovnih mest in vzpostavitev sistema za spodbujanje skupnih socialnih aktivnosti«. Naloge so dobro zastavljene in podpirajo cilje opisane v tem dokumentu, kjer sem že zapisal, da RTV Slovenija potrebuje aktivno kadrovske politiko, ki pa bo tudi dolgoročno podajala odgovore na kadrovske problematiko. Za uresničevanje teh obsežnih nalog naj bi odgovarjal pomočnik generalnega direktorja za kadre, ki pa ga (vsaj formalno) RTV Slovenija nima že več let. Morda je bila zato kadrovska politika dokaj nenačrtna, pogosto razdrobljena in prepuščena posameznim vodjem na nižjih nivojih.



## Služba za odnose z javnostmi

Za ugled RTV Slovenija je nedvomno prva in najpomembnejša naloga zagotavljanje kvalitetnih vsebin prilagojenih ciljni publiki. Nemalokrat kvaliteta ni dovolj, če zaradi nezadostnega obveščanja vsebine ne dosežejo ciljnega občinstva. Na področju promocije vsebin ima RTV Slovenija še velike rezerve. Mnogo več pozornosti bo treba v prihodnosti posvetiti ustvarjalni, iznajdljivi in učinkoviti promociji v isti ciljni skupini radia, televizije in MMC-ja, v kombinaciji s komuniciranjem v družabnih omrežjih. Tu mora Služba za odnose z javnostmi na nivoju zavoda odigrati svojo povezovalno vlogo. Komunikacijske strategije morajo biti boljše dodelane in usmerjene v tri področja, k našim gledalcem in poslušalcem, k našim kupcem in k strokovni javnosti. Cilji so jasni: večanje gledanosti, poslušnosti in obiskanosti spletnih strani RTV Slovenija; krepitev ugleda RTV Slovenija in povečanje prodaje oglasnega prostora.

## PROGRAM IN PRODUKCIJA

Dojemanje funkcije produkcije je na RTV Slovenija nekoliko popačeno, saj se pod produkcijo razume predvsem tehnični del produkcijskega postopka. Izviren pomen produkcije obsega celoten proces od planiranja do realizacije posamične oddaje oziroma vsebine, pri čemer je producent glavna in odgovorna oseba oziroma funkcija. Ker na RTV Slovenija ni takšnega pojmovanja, so funkcije urednika in producenta med seboj pomešane. Temu sledi tudi sedanja organizacijska struktura, v kateri so producenti razdeljeni po uredništvih in podrejeni urednikom. Skladno s tem tudi **ni jasno določena finančna odgovornost med urednikom in producentom in posledično med programsko in producento funkcijo.**

*CILJ: Določiti vlogo, naloge in odgovornosti urednika (uredništva) in producenta (produkcije) tako, da bodo uredniške naloge in produkcijske naloge jasno razdvojene.*

Vlogo urednika vidim predvsem na nivoju programa (kanala) ali posamičnih programskih pasov. Na Radiju je ureditev, kjer uredniki upravljajo program (kanal) že uveljavljena, na Televiziji še ne. **Program je osnovni medijski proizvod, preko katerega se udejanja javna služba. Pravilno in primerno razporejanje medijskih vsebin je strokovno delo, ki omogoča posamičnim vsebinam (oddajam) največji doseg, s čemer se krepi vrednost teh vsebin.** Vrednost na tem mestu je mišljena tako v smislu dosega ciljnega in splošnega občinstva, kot tudi finančnega učinka, ki ga skozi komercialne dohodke višja gledanost prinaša. **Primeren raspored in umeščanje vsebin, stabilnost programske sheme, raznovrstnost med programi (kanali) in pravilno usmerjena promocija so - ob kvalitetnih vsebinah - osnova za večanje gledanosti.**

Uredniške funkcije na nivoju programa (kanala) ali posamičnih programskih pasov so po tem konceptu predvsem:

- izbira in umeščanje programskih vsebin skladno z nalogami javne službe in interesi ciljnih javnosti,
- usmerjanje sredstev za izvajanje nalog javne službe RTV Slovenija,
- nadzor kakovosti,
- komunikacija,
- promocija,
- spremljanje medijskega prostora,
- poznavanje ciljnih javnosti in njihovih navad,
- sledenje domačim in svetovnim trendom.

Producenti (produkcija) dobiva naročila od urednikov (programov). Glavne naloge producenta (produkcije) so upravljanje s procesom proizvodnje programskih vsebin, to je predvsem planiranje, izvajanja in nadzor produkcijskega procesa, pri čemer so upoštevne posebnosti posamičnih žanrov, smotrna raba danih virov ter doseganje internih in mednarodnih standardov pri produkciji medijskih vsebin. Med produkcijo in programi so jasno začrtane odgovornosti in transparentno prikazani stroški produkcije. **Končni cilj je urediti produkcijske procese tako, da bodo interni stroški produkcije primerljivi zunanji ceni, pri čemer morajo biti seveda krepko upoštevani dejavniki kvalitete in dejstvo, da je javni zavod RTV Slovenija zakonsko zavezan strožjim predpisom in visoko postavljenim vrednotam.**

Producenti imajo neposredno odgovornost za proračune projektov, izvajajo nadzor nad tehnološkimi standardi in zagotavljajo kakovost. Odgovorni so za pravočasno dokončanje vsebin in predajo le-teh urednikom, to je uredništvom programov. Vsaka vsebina (oddaja) - ne glede ali je interno ali zunanje izvedena - mora imeti izdelan natančen produkcijski plan (projekt) in proračun, ki obsega vse interne in zunanje stroške, oziroma vključuje stroške vseh ljudi, tehničnih sredstev in drugih storitev.

V preteklosti je bilo na Televiziji že storjenih nekaj korakov v smeri predlagane rešitve. Tu imam v mislih ustanovitev oddelka Izvedba, ki je bil organizacijski premik v pravo smer, pri čemer pa je bila slabost ta, da so procesi in odnosi med uredništvom in Izvedbo ostali praktično nespremenjeni. Drugi korak je bil storjen lani s spremembo organizacijske strukture Televizije, ko se je Izvedba pripojila sedanji OE TV Produkcija. Promotorji tega procesa so imeli v mislih organizirati vse produkcijske procese v enoviti organizirani celoti. Žal se bistveni premik ni zgodil.... producenti so ostali v podrejenem položaju do urednikov in njihova vloga je slabo definirana tako do uredništev kot do produkcije.

Novo organiziranost produkcije vidim kot enoto na nivoju RTV Slovenija, v kateri so združena vsa produkcijska sredstva, ljudje in procesi tako Radia, Televizije in multimedijske dejavnosti, kot tudi vseh regijskih centrov Kopra in Maribora in OE Glasbena produkcija. **Verjamem, da bi v enotno organizirani produkciji lahko izkoriščali mnogotere sinergije, neizkoriščene produkcijske kapacitete bi lahko in morali ponuditi na trgu in tako ustvarjati dodaten dohodek RTV Slovenija.** Ta dohodek bi nato namenili

za bogatenje lastnih vsebin in programov. Na trgu nastopa tudi OE Oddajniki in zveze, ki bi jo po tem konceptu umestili v enoto Tehnika, kjer bi imela posebno urejen položaj, transparentno poslovanje, nedvoumno določena razmerja do programov RTV Slovenija in zunanjih uporabnikov storitev enote Oddajniki in zveze.

## ORGANIZIRANOST

Sedanja organiziranost je posledica večletnih prizadevanj izpopolnjevati organigram in ga prilagajati sodobnim potrebam in razmeram. Večja korekcija organigrama je bila izvedena preteklo leto na Televiziji, a žal se veliko idej, ki so bile podlaga reorganizacije, v praksi ni uveljavilo. Morda zato, ker se je prvotno zelo ambiciozen načrt skrčil le v »prestavljanje« ljudi in oddelkov med vodji. V osnovi zamišljene

*CILJ: Sprememba sedanje kvazi hierarhične organizacije (kjer je zaznana (pre)velika zaprtost in razdrobljenost različnih enot in oddelkov) v moderno, matrično urejeno, multimedijsko organizacijo, ki ima za cilj učinkovito in transparentno poslovanje, utemeljeno na štirih funkcionalnih enotah: program, produkcija, tehnologija in poslovanje.*

spremembe se niso zgodile. RTV Slovenija potrebuje osvežitev svoje notranje organizacije, saj je ta ob upoštevanju razpoložljivih sredstev ključna pri dolgoročnem zagotavljanju javne službe. Nova organiziranost naj upošteva naslednje vidike:

- a. Vidik sinergije: ustvariti okolje, ki bo izkoriščalo sinergije na vseh medijskih platformah (radio, TV in splet)
- b. Vidik sredstev: dolgoročno finančno vzdržno poslovanje.
- c. Vidik kadrov: spremeniti organizacijo tako, da bo sama po sebi izničila zastarele »zakoreninjene« načine razmišljanja, istočasno pa omogočila prodor znanja in ustvarjalnosti ter posledično izboljšala organizacijsko klimo, ker bo omogočala osebni razvoj vsakomur, ki je usmerjen v napredek.
- d. Vidik razvoja tehnologije: prilagoditi organizacijsko strukturo in načine odločanja novim tehnološkim danostim in delovnim postopkom.

**Zastavljene cilje je mogoče doseči le z organizacijsko strukturo, ki bo organom upravljanja omogočala učinkovitost in odzivnost ter bo izkoriščala notranje sinergije, zmanjševala sedanjo razdrobljenost po oddelkih in uredništvih, določala nedvoumna finančna razmerja, jasno opredelila naloge in odgovornosti ter ustvarila okolje za razrast ustvarjalnosti in inovativnosti.**

To zadnje - ustvarjalnost in inovativnost - je morda najbolj občutljivo področje, ko se izvajajo spremembe v organizaciji. Vsaka sprememba organiziranosti se tako ali drugače dotakne ljudi, odnosov in navad med njimi. Strah, odpori in nezaupanje so razumljiv odziv, na katerega je potrebno računati pri vsaki spremembi uveljavljenih odnosov.

**Jasno in široko informiranje ter odkrit dialog z vsemi deležniki, še posebej socialnimi**

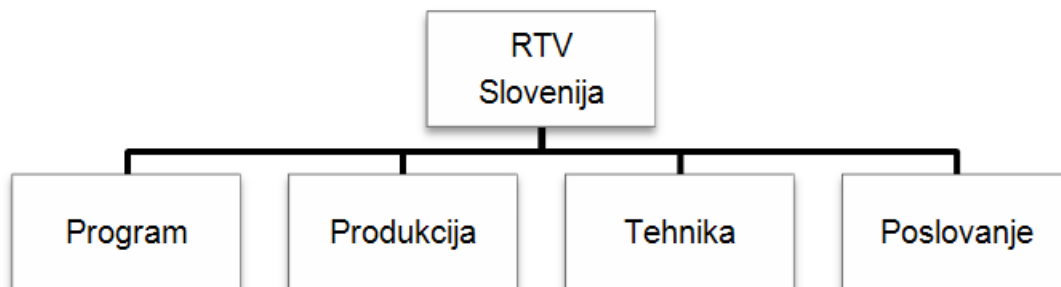
**partnerji, je temeljnega pomena za uspeh.** Končni cilj ni drugačna organiziranost, to je le eden od pogojev za doseganje večjih strateških ciljev.

Ocenjujem, da RTV Slovenija potrebuje korenito reorganizacijo sedanje hibridno hierarhične organizacije. Osebno mi je najbližja matrična organizacija, kjer so po vertikali organizirani radijski in televizijski programi ter multimedija, po horizontali pa uredništva oziroma produkcijske enote. Vredno je pogledati kakšna je organizacija ostalih podobnih javnih servisov in slediti dobrim praksam

## PREDLOG NOVEGA ORGANIGRAMA

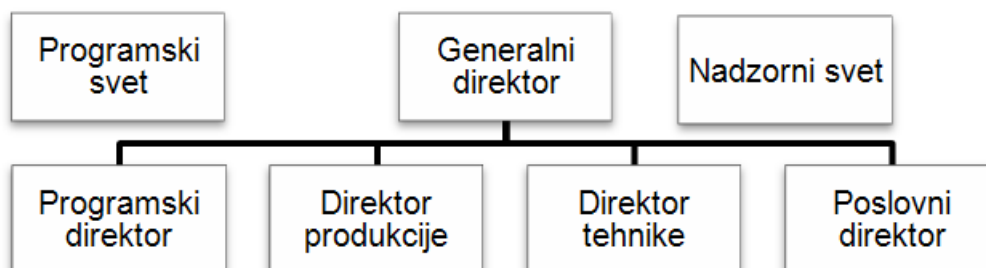
Osebno nisem naklonjen ideji, ki se pojavlja v Strategiji Republike Slovenije za področje medijev, kjer se omenja možnost oblikovanja dvočlanske uprave RTV Slovenija, tako da bi upravo sestavljala poslovni in programski direktor, niti ne različici, pri kateri se generalnega direktorja z nazivom postavi zgolj v vlogo poslovnega direktorja. Takšna organiziranost uprave ne odraža vseh funkcij RTV Slovenija in odpira vprašanja pristojnosti med direktorjema (direktorji in uredniki). S tem bi se transparentnost upravljanja in odgovornost zbrisala, kar je učinek v nasprotju s strategijo in korak v napačno smer.

Predlagam drugačno organizacijsko strukturo, v kateri vidim zelo jasno razmejene odgovornosti med štirimi poslovnimi funkcijami: programom, produkcijo, tehniko in poslovanjem.



Predlog nove organiziranosti RTV Slovenija

Po tem konceptu je generalni direktor nadrejen štirim direktorjem: direktorju programa, direktorju produkcije, tehničnemu direktorju in poslovodnemu direktorju. Direktor programa ima odgovornosti glavnega urednika in direktor produkcije ima vlogo glavnega odgovornega producenta. Organiziranosti uprave je razvidna iz spodnjega organigrama:



Predlog organiziranosti uprave RTV Slovenija

Predlagana organiziranost omogoča zelo jasna razmerja med programskim in nadzornim svetom. Večina nalog in pristojnosti, ki jih programski svet ima, je neposredno vezanih na enoto Program, njegovega direktorja in odgovorne urednike programov. Skozi enoto Program bi se dejansko uresničevale vse funkcije javne službe RTV Slovenija in programski direktor bi imel velika pooblastila in odgovornosti za izvajanje le-te.

Pri strateških vprašanjih razvoja programskih vsebin in razvoja RTV Slovenija so v delo Programskega sveta vpeti tako generalni direktor kot ostali direktorji. Pri sprejemanju strateških odločitev in usmeritev je nujno sodelovanje obeh, nadzornega in programskega sveta.

Nadzorni svet nadzira delo uprave, torej generalnega direktorja in vse štiri področne direktorje pri smotrnosti in zakonitosti porabe javnih in tržno pridobljenih sredstev ter njihovo uporabo za zagotavljanje javne službe in uspešnost uprave glede doseganja zastavljenih ciljev RTV Slovenija.



Predlog organigrama enote Program

Enota Program bi bila organizirana po kanalih, to je po radijskih in televizijskih programih in MMC-ju, ki je postavljen na enak nivo kot ostali programi. Posamezne programe bi vodili uredniki programov. Sestavni del bi bil tudi Center integriranih informativnih vsebin, ki bi ustvarjal in pripravljaval informativne vsebine za vse kanale. Posebno mesto bi imela oba regijska centra Koper in Maribor, s poudarkom na njihovi vlogi pri uresničevanju interesov narodnostnih manjšin. Opisane spremembe morda na prvi pogled dajejo vtis precejšnega odmika od sedanjega stanja, vendar ni odveč omeniti, da so te zamisli povsem skladne s Strategijo razvoja RTV Slovenija 2021, kot na primer: MMC dobi enako mesto v organigramu kot Radio in Televizija, v Centru integriranih informativnih vsebin so združena vsa sedanja uredništva informativnih programov in imenovanje urednikov programov tudi za televizijske programe.

.....

*»Živimo v zlati dobi radia in televizije. Nikoli prej ni imelo občinstvo dostop do tako širokega nabora kakovostnih informacij in zabavnih programov. Kljub vedno več operaterjev, kanalov in platform, so servisi javnih medijev še naprej najpomembnejši in najbolj zaupanja vreden vir informacij.»*

*VIR: EBU- VISION2020 CONNECT, GROW AND INFLUENCE*

## NAJ BODO NASLEDNJA LETA ZLATA DOBA RTV SLOVENIJA