

PROGRAM VODENJA RTV SLOVENIJA

Uvod

Priznam, da sem v svojem življenju napisal že kar nekaj programov vodenja različnih ustanov. Da, leta 2006 tudi že program vodenja RTV Slovenija. In ga tudi javno objavil na spletu. Ko sedaj, leta 2016, sedim pred ekranom monitorja in razmišljam, kaj zapisati, se zavedam, da bom za nekatere zapisal preveč, za druge premalo. Ob tem se zavedam, da boste člani Programskega sveta vsak zase odločali delno na osnovi programa, delno pa na osnovi informacij o meni (in drugih kandidatih). Pravzaprav bi bil nekak nastavek programa tudi moj prispevek »RTV Slovenija - kdo bo tebe ljubil?« iz julija 2013, v katerem sem napadal pogubne dodatne obremenitve RTVS tedanjega ministra v predlogu Nacionalnega programa za kulturo (3% prispevka za programe posebnega pomena in dodatna 2% za film) ter napovedal težave, ki bodo nastopile, ko se denar od »kapitalske naložbe« ne bo več uporabljal za financiranje programov. Kar se je v letu 2015 delno, predvsem pa letos, resnično zgodilo. Pa vendar menim, da je program vodenja izredno pomemben, saj si boste na osnovi zapisanega lahko ustvarili sliko poznavanja trenutnega stanja RTV in mojega delovanja, če mi boste dali priložnost. Vem, sodobno bi bilo zapisati to kar z besedami: »ko mi boste dali priložnost.« Ampak ostajam pri ponižnejši formulaciji, upajoč, da mi boste dali priložnost, da program uresničim.

Naj v uvodu še pojasnim, zakaj bi se tega izziva sploh lotil. Na prvem mestu je dejstvo, da mi ni vseeno, kaj se dogaja z javno RTV. Ni mi bilo niti leta 1996, ko me se spoštovani g. Žarko Petan povabil, da bi mu pomagal pri vodenju tega pomembnega dela družbe. Zavihali smo rokave in postavili temelje za skoraj dvedesetletno uspešno delovanje RTVS. Sedaj pa se ji, po mojem mnenju, ponovno majo temelji. Zdi sem mi, da se mnogi ne zavedajo, da so temelji resno načeti in je potrebno previdno, vendar odločno delovanje, da bi jih ponovno utrdili in se nadgradnja ne bi zamajala ali celo podrla. Več o tem seveda v nadaljevanju.

Dodatni razlog je, da sem s svojim delovanjem v preteklosti prepričal mnoge, ki verjamejo v moje sposobnosti razumevanja problematike in sposobnost vodenja tako zapletene organizacije, kot je RTVS. Ali sem z dodatnimi izkušnjami nadgradil ali pa morda izgubil potrebno motiviranost za odločno ukrepanje, ostaja neznanka. Vendar pa, če se je po toliko letih, med sedanjimi in bivšimi zaposlenimi porodila ideja, da me povabijo k sodelovanju, potem je zame to dodatna spodbuda za sprejem izziva.

Ostaja tudi razlog, da se počutim »preveč« neaktivnega. Da zapravljam čas z manj pomembnimi stvarmi, ko bi lahko pomagal pri družbeno koristnem delovanju. Sem morda preveč samoljuben, ambiciozen, če verjamem, da bi ta izziv obdelal bolje kot drugi kandidati, ki se bodo prijavili? Oziroma celo več, da jim odrekam zadostno sposobnost, znanje in poznavanje? Pravzaprav je res tako! Žal v Sloveniji organizacije (velja za podjetja in javne ustanove) večinoma nimajo izdelane organske rasti in strategije usposabljanja kadrov, ki naj bi zasedli najvišja mesta. Tako se pogosto za »vodjo« na vodstvenih mestih pojavi luknja in ni naslednika. Tedaj se pričakuje rešitev od zunanjih »rešiteljev«, ki pa pogosto ne poznajo problematike dovolj, da bi takoj zaznali ključne probleme in začeli urejati razmere. Glede na pričakovana imena kandidatov ocenjujem, da je moja obveza, da se dam »na razpolago«.

Izziv pri pisanju programa predstavljajo tudi sugerirana stališča kandidatu, ki naj bi jih podal v svojem programu. Skušal bom slediti predlogom razpisa, vendar mislim, da gre za pri večini predvidenih opredlitev do prepletanja vsebine, ki jo je težko razdeliti po podanih alinejah. Vsekakor bom zajel v programu vsa področja, le preplet bo nekoliko drugačen.

Položaj in vloga RTV Slovenija v slovenskem medijskem prostoru

Se strinjate, da je delo posebne raziskovalne skupine o problemih v zdravstvu pomembno pripomoglo k temu, da bo oblast morala ukrepati in da bodo vodilni v zdravstvu (in verjetno ne le zdravstvu) postali odgovornejši? Mislite, da bi katerikoli drug medij v Sloveniji naredil to ali kaj podobnega? Sam mislim, da tako temeljito ne!

Ali mislite, da bi katerikoli radio v Sloveniji prevzel oddajanje podobnega programa, kot ga oddaja program Ars? Ne verjamem! Morda ga ne poslušate, vendar ima zagotovo svojo izredno pomembno vlogo za glasbeno in govorno kulturo Slovenije.

Ali mislite, da bi kateri koli drug producent sproduciral in sfinanciral toliko dokumentarnih filmov, igranih serij, TV filmov in filmov, kot jih danes naredi TV Slovenija? Zagotovo ne! Pa so ta AV dela in filmi izredno pomembni del slovenske kulture, ohranjanja jezika ter zavedanja o naši preteklosti in sedanjosti.

Ali verjamete, da bi katerakoli komercialna postaja nadomestila prvi in drugi radijski program? Po mojem sta edinstvena v slovenskem prostoru, s svojim prepletom zanimivega glasbenega programa, s poudarkom na kvalitetni slovenski glasbi namenjeni širokemu občinstvu, govorjenim programom o zanimivih in pomembnih temah ter verodostojnimi informacijami.

Bi lahko popolnoma zaupali komercialnim TV postajam, da nas bodo hitro, celovito in poglobljeno obveščale v dogodkih doma in v tujini? Nisem prepričan.

Verjamem, da sta orkestra Glasbene produkcije na slovenskem kulturnem glasbenem področju specifična in da vsak na svoj način zapolnjujeta slovenski ustvarjalni prostor. Veliko javnih RTV organizacij tudi v Evropi nima več takih orkestrov. Morda bo kdaj kulturna politika Slovenije presodila, da bi izvajanje njunih poslanstev drugače organizirala, do tedaj pa ni nobenega razloga, da bi dvomili, da je njuno delo sestavni del slovenskega, ne le medijskega, ampak kulturnega prostora.

Seveda so še mnoga druga poslanstva, ki jih lahko kvalitetno zagotavlja le javna RTV. Čeprav jih le omenjam, ne pomeni, da so manj pomembna. Tu je odnos do hendikipiranih, do nacionalnih ekip v športu in do manj atraktivnih športov, zagotavljanje ustavno določenih programov v jezikih manjšin, poročanje o dogajanju z vse Slovenije, skrb za slovensko govorno besedo, strokovno kritiko, ranljive in specifične skupine...

In ne nazadnje lahko postane izvajanje multimedijskih vsebin in nalog kmalu enako pomembno kot zagotavljanje kvalitetnih programov prek tradicionalnih oddajnikov. In če bo to izvajala javna RTV, bo to garancija, da se bodo vsebine programov prelile tudi v novi medij.

Lahko se zgodi, da bo samo javna RTV zagotavljala, da ne bomo v celoti pod prevlado medijev, v katerih bodo odločilni komercialni interesi domačih in tujih lastnikov medijev, naklonjenih senzacionalizmu. Prav tako naš prostor ogrožajo tudi programi, ki vstopajo v naše domove prek kabelskih paketov ali internetnih programov. Vsem tem je za slovenski jezik kot identiteto slovenske države kaj malo mar.

Medijska zakonodaja, ki ureja položaja zavoda

Ne vem, ali naj se generalni direktor RTVS opredeljuje do medijske zakonodaje, ki je veljavna ali v pripravi. Mislim, da bi kot direktor, skupaj s svojimi sodelavci, vsekakor imel v vsakem trenutku predloge za izboljšanje medijske zakonodaje ter zakona o RTVS. Vedno znova bi jih

tudi skušal predstaviti vsem, ki ustvarjajo zakonodajno področje za medije in RTVS. Seveda pa je vprašanje, ali se glas generalnega direktorja RTVS posluša in upošteva v zadostni meri. Sam bi bil do morebitnega javnega nasprotovanja kreatorjem dokaj skeptičen. Če bi bilo delo zakonodajalcev potrebno kritične presoje strokovnjakov s področja poznavanja RTV, potem je za to prostor v programih radia ali televizije, tako kot za vsako drugo z zakonom regulirano področje. Če si bom kot generalni direktor ustvaril zadostno avtoriteto, ki bo temeljila na akumuliranem poznavanju zavoda in analitičnih podatkov, potem se za vpliv na zakonodajo in drugo formalno ureditev ni bati. Tako smo delovali, ko sem bil aktiven član ekipe, ki je dosegla ustrezno višino RTV prispevka in ki je zagotovila, da se je razširil krog zavezancev zanj, pa tudi javnosti manj poznano dokončno stališče, da oddajniki in zveze ostanejo sestavni del RTVS ter s svojimi na trgu ustvarjenimi prihodki bogatijo programske vsebine. Tedaj smo dosegli tudi odločitev Vlade, da je RTVS postala podpisnica v medvladni organizaciji EUTELSAT IGO, kar je omogočilo, da je bila RTV deležna vseh ugodnosti, ki jih je prineslo sovlaganje 11 mio €.

Skratka kot direktor RTVS si želim, da bi bil zaželen gost v pristojnih ministrstvih in bil sprejet takrat, ko bi mislil, da bi bila komunikacija potrebna.

Naj se tu tudi opredelim do neodvisnosti zavoda. Ko smo se borili za prehod od naročnine (torej plačila za neko storitev) na prispevek (paradavčno dajatev), se niti v enem trenutku ni pojavil dvom, ali je to pravilno. Tedaj je bilo jasno, da stabilno, od vlade neodvisno financiranje, postavlja temelj neodvisne javne RTV, kar je pomembno predvsem na področju informativnih programov. Upam, da se po 17 letih in tudi v naprej ne bo postavljalo vprašanje, ali bi bila kakršna koli drugačna ureditev primernejša.

Seveda predstavlja svojevrsten izziv upravljavska in programska neodvisnost oziroma bolj neodvisnost od struktur upravljanja in nadzora. Ker imata na eni strani tako Nadzorni kot Programski svet povsem določene naloge nadzora ter opredeljevanja do programskih vsebin in področij, na drugi pa jih večinoma imenuje politika, slednja vstopa skozi ta dokaj priprta vrata v zavod. Prvi in drugi organ lahko povzročata vodstvu sive lase. Vendar si mora vodstvo z argumenti in odličnim ter transparentnim poslovanjem pridobiti avtoriteto tako na področju finančnega poslovanja kot tudi programske politike. Ne predstavljam si, da bi lahko bil generalni direktor v »spor« z večino v Nadzornem svetu. To bi pomenilo, da je nekaj narobe s poslovanjem zavoda! Seveda vsak razumem direktor za to prevzame odgovornost in sprejme ustrezno odločitev.

Nekoliko bolj zapletena je neodvisnost od Programskega sveta pri delovanju RTVS na programskem področju. Tu se je potrebno držati opredelitev zakona in statuta RTVS. Programski svet ne more biti svet za posamezne oddaje oziroma celo za primernost določenih podanih vsebin. Se pa o programu, v določenih primerih, ki odmevajo v javnosti, lahko in mora opredeliti. Če se ne motim, so bili v tej smeri sprejeti tudi zadnji sklepi Programskega sveta. Generalni direktor mora seveda imeti in ima tudi programske kompetence. Sam vidim vlogo generalnega direktorja pri vztrajanju pri spoštovanju obveze, da RTVS zagotavlja delovanje na način, ki je opredeljen v 5. členu zakona (ZRTVS-1). To pa pomeni:

- spoštovati načelo resničnosti, nepristranskosti in celovitosti informacij;
- spoštovati človekovo osebnost in dostojanstvo;
- spoštovati načelo politične uravnoveženosti¹ ter svetovnonazorskega pluralizma;
- spoštovati načela ustavnosti in zakonitosti pri oblikovanju programov, vključno s prepovedjo spodbujanja kulturne, verske, spolne, rasne, narodne ali druge oblike nestrpnosti;

¹ Mislim, da bi bilo korektnije zapisano »nepristrankosti«.

- zagotavljati nepristransko in celovito obveščenost, tako da imajo državljani možnost svobodnega oblikovanja mnenj;
- spoštovati načelo politične neodvisnosti in avtonomnosti novinarjev;
- uveljavljati profesionalno etiko poročevalcev, dosledno razločevati informacije in komentarje v novinarskih prispevkih;
- varovati otroke in mladino pred vsebinami, ki bi lahko škodljivo vplivale na njihov duševni in telesni razvoj, ter spoštovati obče človeške vrednote.

Generalni direktor je sicer zadnji v verigi urednikov, odgovornih urednikov ter direktorjev radia in TV, ki morajo vsi skrbeti za dosledno upoštevanje naštetega. Zaradi tega končni odgovornosti ne sme in more ubežati. Vendar pa morajo biti morebitni posegi izpeljani tako, da pri tem neodvisnost novinarjev oz. urednikov ni ogrožena. RTVS ima za pomoč pri tem sprejeta etična merila, programske standarde in poklicna merila. Sam se bom pri tem naslonil na akumulirano znanje sodelavcev, s katerimi bomo zagotovili varovanje zavez zakona in omenjenih dokumentov, ob tem pa skušali doseči zagotavljanje neodvisnosti na najbolj nesporen način.

Pri tem moram poudariti vlogo varstva pravic poslušalcev in gledalcev. Imam vtis, da se kljub nespornemu ugledu varuha njegova priporočila (pa tudi že zahteve za podatke, obrazložitve...) niso upoštevala. To se zdi nedopustno. Lahko se navaja argumente proti njegovim stališčem, nikakor pa ni dopustno ignoriranje njegovih ugotovitev in priporočil, zlasti pa onemogočanje nastopov v hišnih medijih in to kljub zelo jasnim določbam Pravilnika o delovanju varuha. Gre pač za pomembno nujno potrebno institucijo, pa če je to komu všeč ali ne. Njegovo delovanje mora biti transparentno in programsko podprto. Ravno javnost je najvišji sodnik njegovega dela.

V tem trenutku po mojem mnenju ostaja ne povsem do konca formalno pravno rešena opredelitev 3. programa, ki je bil ustanovljen kot parlamentarni program, v resnici pa je postal alternativni informativni program. Vendar ne vem, ali bi lahko v tem času pričakovali spremembe zakona, ki bi to primerno uredil, saj se predvideva sprejem popolnoma novega zakona o RTVS. Tako predvidevam, da bo potrebno do kakršne koli spremembe delovati ob sedanjih nepopolni ureditvi.

Srednjeročni razvoj RTVS in ključni izzivi delovanja

Nerodno je, da bo morebitni novi generalni direktor pričel delovati ravno ob na novo oblikovani dolgoročni strategiji

Če sem prav obveščen, NS še ni sprejel Programskemu svetu predloženega »Predloga strateško operativnega načrta 2017-2021«, ker naj bi mu manjkali standardni finančni in drugi kazalniki. Kljub temu pa je Programski svet že sprejel pozitivno mnenje. Zaradi tega, pošteno priznam, sem imel pri pisanju teksta, ki sledi, resno dilemo. Strah me je namreč, da kritike tega, kar ste člani Programskega sveta že izglasovali, verjetno ne slišite radi. Ob tem pa vam predlagam, da mi date možnost, da bi skupaj vodili RTVS bolje kot do sedaj... Vendar tudi zaradi sklepa NS ne morem iz svoje kože. Če zaradi tega ne boste glasovali zame, vam ne bom mogel zameriti. Pregovor pa pravi, da ni prijatelj tisti, ki te hvali, ampak tisti, ki te opozori na morebitne napake.

Menim, da je z vodenjem tako specifične ustanove, ki najema zunanje svetovalce za pomoč pri pripravi strateškega načrta, nekaj narobe. Dobro in uspešno vodstvo mora imeti strategijo, pa tudi operativni načrt, kako ravnati pri svojem delovanju, stalno v mislih. Morda ne za 4 leta, zagotovo pa za dve do tri leta. Vodstvo brez takšnega ravnanja samo reagira namesto, da bi vodilo. In bojim se, da je v zadnjih letih tako tudi bilo.

Drugi problem je, da se mora po mojem prepričanju strategija začeti z analizo tistega, kaj se pričakuje, da se bo dogajalo v okoljih, kjer zavod deluje. In dogajalo se bo veliko! Gotovo je samo to, da bo okolje čez štiri leta bistveno drugačno, kot je sedaj. Recimo, kaj pomeni za RTVS sprememba, da bo moč gledati programa POP TV in A kanal samo še v »paketih«? Kaj pomeni dejstvo, da bomo imeli praktično vsi možnost gledati veliko programov z možnostjo časovnega zamika? Kaj pomeni, da bomo doma s prenosnikov, tablic in pametnih telefonov brez kablov prenašali sliko na velike zaslone? Da bodo ti že vsi imeli vgrajen računalnik za vsa opravila, ki jih sedaj še delamo prek računalnikov? Da bo shranjevanje oddaj na trde diske postalo še enostavnejše? Vse to bo imelo vpliv na gledanje vseh programov (oddaj) TVS, delno pa tudi na poslušanje radijskih programov. Ali je v strategiji zapisano, kako se bo RTVS prilagodila tem spremembam?

Imam tudi velike pomisleke, kadar se govori »bomo«. Bomo postali odgovorni, strokovni, ustvarjalni. Bomo najboljši... Ali pa »zgradili bomo multimedijски center in logistični center, opravili protipotresno in energetska sanacijo, smiselno in funkcionalno bomo preuredili pisarne«². Na eni strani se zdi, da bo po sprejemu strategije v zavod zakorakalo nekaj deset strokovnjakov, ki bodo stvari vzeli v svoje roke in začelo se bo povsem drugače delati. Zgleda, kot da dosedanje (širše) vodstvo očitno potrebnih sprememb pri delovanju očitno ni bilo sposobno doseči.

Ob tem pa se, recimo, neizpodbitno trdi, da »razvijamo medsebojno spoštovanje in sodelovanje... ter se identificiramo s cilji«³, »odkrita poročamo o strategijah, proračunih in uredniških odločitvah«⁴ ali »smo nepristranski in neodvisni«⁵. Mislim, da pri tem nikoli ne moreš biti dokončen, kajti pri teh stvareh gre za vprašanje meril. Ali je RTVS res že dosegljivo, ki ga ni moč preseči? Mislim, da ne in da ima RTVS velik problem s komunikacijo med zaposlenimi, celo znotraj hierarhij vodenja, notranje raziskave pa kažejo tudi na nesoglasja, ki se pogosto prenesejo na Programski svet. Torej pričakujem, da bo za doseganje tega treba vložiti veliko truda vseh, predvsem pa najvišjega vodstva. Predvsem generalnega direktorja. Dobro bi bilo, če ima ta izkušnje z vodenjem in pozna zavod z vsemi zapletenimi procesi.

Sam bi se strateškega razmišljanja lotil nekoliko drugače. Najprej bi si postavil vprašanja o finančnih možnostih in s tem tudi osnove za doseg programskih ciljev.

1. S kakšnimi prihodki bomo v prihodnje razpolagali?

a. Prihodki od RTV prispevka

² Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 12

³ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 4

⁴ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 4

⁵ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 4

Ključni prihodek RTV Slovenija je seveda RTV prispevek. Višina prispevka se je v preteklosti vedno povečevala manj, kot bi RTV za opravljanje svoje dejavnosti potrebovala. Najprej je bila pomembna postavka pri boju proti inflaciji, v zadnjih letih pa vlade ne želijo povečevati stroške družin. Kljub temu so prihodki od prispevka ključni za delovanje zavoda. Če je znesek prispevka v preteklosti pokrival okoli 70 % vseh običajnih prihodkov, se je ta odstotek v zadnjih letih zaradi zmanjšanja drugih komercialnih prihodkov povišal na okoli 80 %. Vendar sedanji znesek, prejetih okoli 93 mio €, po mojem prepričanju ne zadošča za pokrivanje delovanja RTVS v sedanjem obsegu. Žal, zaradi obljub Vlade, da ne bo povečevala obremenitev gospodarstva, in ker pred volitvami ne bo želela zvišati prispevka, ne moremo računati, da bi se njegova višina povečala vsaj še tri leta. Število zavezancev sicer rahlo narašča, kar pomeni, da je RTV aktivna na področju zajemanja tistih, ki se izmikajo, vendar velikih rezerv tu ni (ta trenutek ima RTV v svojih evidencah 621 tisoč zavezancev). Zelo verjetno bi kazalo okrepiti terensko službo kontrolorjev. Na drugi strani pa je v preteklosti naraščalo število oproščenih invalidov (okoli 5 tisoč) in oproščenih na osnovi pravil zaradi socialnih razlogov (12 tisoč).

b. Prihodki od oglaševanja in drugi komercialni prihodki

Običajno so ravno prihodki od reklam tisti denar, ki poleg zagotovljenega iz prispevka, zagotavlja boljše ali slabše pogoje delovanja javnih RTV servisov. S posegi Vlade pri zmanjšanju razpoložljivega časa se je možnost pridobivanja teh prihodkov zmanjšala. Ker se je zaradi krize in tudi globalizacije zmanjšal znesek namenjen oglaševanju in ker je ob tem postal močan trend selitve oglaševanja na splet, je jasno, da ima RTVS velike probleme pri zagotavljanju dodatnega denarja za svoje delovanje. Če je imela RTVS še leta 2006 21,5 mio € teh prihodkov, leta 2010 recimo še vedno 20 mio €, so lani ti prihodki znašali le še 12 mio €. Upam, da se da na tem narediti več, kajti po nekaterih podatkih naj bi Pro plus dosegal že skoraj 80% denarja za oglase na televizijah, kar je nesorazmerno z gledanostjo.

Zmanjšali so se tudi drugi komercialni prihodki, s 16 mio v preteklosti na sedanjih 10 mio €. Tu igrajo pomembno vlogo prihodki od Oddajnikov in zvez (v nadaljevanju OZ). Ti so leta 2015 znašali 8,2 mio €. Če so ti v preteklosti naraščali (leta 2006 je bil prihodek 7,7 mio €), pa to ni nujno za prihodnost, saj vedno sposobnejše mikrovalovne povezave in uvajanje optičnih vodnikov zmanjšujejo komparativne prednosti strateško postavljenih objektov OZ.

c. Izredni prihodki in prihodki od naložbe

Da je RTVS, kljub povedanemu, lahko do lanskega leta poslovala sorazmerno ugodno, gre zasluga na eni strani povečevanju produktivnosti pri pripravi programov (zmanjšanje števila zaposlenih), po drugi pa sredstvom, ki jih je RTVS dobivala v obliki dividend iz naložbe v obliki delnic v Eutelsat S.A., obresti iz obveznic, ki jih je RTV kupila iz zneska, ki ga je prejela ob iztisnitvi iz prejšnje delniške družbe Eutelsat ter iz prodaje omenjenih delnic ter dela obveznic. Da bi razumeli, za kako veliko dodatnega denarja je v letih od 2004 do konca leta 2015 šlo, naj navedem nekaj sumarnih števil. Leta 2004 je RTV prejela 9,3 mio € dividend in s tem poplačala še del dolga za denarni vložek v medvladno organizacijo. Leta 2005, ko je prišlo do ustanovitve nove delniške družbe in iztisnitve, je RTV prejela za 37 mio € denarja in 2,47 mio € delnic, ki so bile tedaj vredne 35 mio € (cena delnice je bila 12 €). Večji del je naložila v obveznice (za 23 mio €). Skupaj je na osnovi vložka do konca leta 2015 dobila 20,6 mio € dividend in za 6,5 mio € obresti na obveznice. Ob tem pa je RTV prodala 65 % delnic (tržna vrednost 31. 12. 2015 je bila 23,8 mio €) in za to prejela dodatnih 43,9 mio €. Prav tako je prodala 81 % obveznic, tako

da jih je imela le še za 4,4 mio €. Skupno je tako RTVS imela 93,6 mio € presežka prilivov. To pomeni v povprečju 7,8 mio € na leto.

Ta denar se je v 9 letih od 2004 do 2015 (prva 3 leta se o namenu porabe teh sredstev ni posebej poročalo in so se izgubila v splošni porabi) namenil za investicije (v višini 44,7 mio €), za programske »razvojne projekte« 22 mio € in za nadomestilo izrednih dogodkov, kot je bilo pokritje enomesečnega izpada RTV prispevka leta 2011 (4,9 mio €), in za poravnavo s SAZAS-om v letu 2015 (4,4 mio €). Odtegnitev razpolaganja s temi sredstvi za programe v lanskem letu je pripeljala do prvih dramatičnih pozivov nekaterih urednikov, da imajo za običajno produkcijo premalo denarja. Problem pomanjkanja denarja za financiranje običajnih programskih vsebin pri določenih uredništvih se je nadaljeval ob sprejemanju PPN-ja za 2016. Morda je prisoten tudi pri pripravi PPN-ja za 2017, ker ta ni sprejet s finančnimi izračuni. Kar ni presenetljivo. Koliko delnic je bilo prodano v letu 2016 in kdaj, nisem zasledil. Izkupiček prodaje naj bi bil namenjen za plačila odpravnin in dodatne stroške zaradi zaposlitve dela stalnih sodelavcev.

Žal se je zgodil dramatični padec delnice 13. maja s 27,3 € na vsega 19,5 € in še nižje (15,5 €). Trenutna cena delnice je 18,7 €. Če RTVS do tedaj ni prodala nobene delnice, se je vrednost naložbe znižala s 23,9 mio € na 16,2 mio € (v tem primeru znaša oportunitetna izguba 7,7 mio €). Za padec seveda ni krivo vodstvo RTVS, ampak objava napovedi, da bo prihodek od satelitov nad Ameriko manjši, pa še obrambno ministrstvo ZDA je odpovedalo nekaj pogodb... Pomeni pa, da je lepih časov, ko se je marsikaj naredilo iz denarja od prodaje delnic, definitivno konec. Na srečo je k še vedno razpoložljivim 16 mio € v delnicah potrebno prišteti še denar v višini 4,4 mio €, ki je naložen v obveznicah.

2. Za svoje delovanje je in bo RTV potrebovala veliko denarja.

Naj vas najprej opozorim na floskulo, ki se pojavlja tudi v vam predloženih dokumentih. Ena takšnih je »delež sredstev za program znotraj proračuna pa bomo povečevali«⁶. Zakaj gre za zavezo, ki malo pove? Najprej zaradi tega, ker je delež rezultat ulomka. Če bo imela RTV manj prihodka za program, za »program« pa bo namenila približno enako, bomo sicer res zvišali delež za »program«, ampak kaj se bo zgodilo, recimo z nujno potrebnimi investicijami, ki bodo morda zaradi tega izpadle. Na dolgi rok bo trpel »program«. Verjamem, da ni treba podrobneje razlagati. Drugi problem pa je, da ne pristajam na to, da obstaja v RTVS kakršna koli dejavnost, ki ni povezana s »programom« (zaradi tega sem dodal narekovaje). Tudi služba za pobiranje prispevka namreč deluje za »program«, ker brez nje »programa« sploh ne bi moglo biti. Seveda pa bom rigorozno zahteval, da se vsi tako direktni kot indirektni programski stroški obravnavajo s skrbnostjo »dobrega gospodarja«.

a. Stroški dela

Druga takšna floskula je recimo: »Stroške dela znotraj celotnega proračuna bomo omejili in prilagodili finančnim možnostim«⁷. Prepričan sem, da imamo na RTVS zaposlene za to, da delajo (za) program. Res je, da je del plač, kot so nadure in nagrajevanja, fleksibilni strošek. Vendar so po mojem tudi ti stroški namenjeni produkciji programov. Torej bi bilo morda edino

⁶ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 15

⁷ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 15

pravilno zapisati, da bomo sproti prilagajali stroške za delovanje RTVS (programov) finančnim možnostim. Ob tem pa bomo skušali kar najbolj povečati prihodke, kjer to ne bo šlo na račun programa.

Stroški za plače in za stalne sodelavce res zavzemajo sorazmerno visok delež v prihodkih ali skupnih stroških. Za letos je strošek za plače zaradi dodatnih zaposlenih (ob začetku leta 1.948 ob koncu leta 2.134) občutno višji in znaša 63,7 mio €. To je več kot pol predvidenih prihodkov. Sedaj je že znano, da bo kljub zaposlitvam okoli 210 stalnih sodelavcev, še vedno ostalo ob koncu leta okoli 220 praktično nenadomestljivih sodelavcev. Ti bodo po mojem stali dodatnih 6,5 mio €, tako da bo skupni izdatek za delo letos okoli 70 mio.

Problem, ki je na vidiku, je, da se bodo stroški dela zaradi odprave varčevalnih ukrepov za javne uslužbenke že v letu 2017 povečali. To bi ob enakih ali celo manjših prihodkih pomenilo precejšnjo težavo.

Vendar, ko gledamo stroške dela, je potrebno vedeti, da je produktivnost, če jo merimo s produkcijo lastnega programa na zaposlenega, v primerjavi s tujimi RTV centri precej boljša. Te izračune smo delali konec 90. let. Večja produktivnost pa se posredno vidi tudi iz tabele iz strategije leta 2002. RTVS je ustvarila 97 minut lastnega premiernega TV programa na 1000 prebivalcev, belgijska TV ga je ustvarila le 18 minut, Avstrija le 39 minut, Irska 49 minut in Hrvaška 75 minut na 1000 prebivalcev. Če vemo, da so višine RTV prispevkov v grobem primerljive, je jasno, da imamo za program primerjalno bistveno manj denarja kot podobne organizacije. Poznavajoč tudi število zaposlenih v teh RTV organizacijah, seveda sledi trditev, da zaposleni na TVS s sorazmerno majhnimi sredstvi ustvarijo sorazmerno zelo veliko programa. Tako so na žalost rezerve z zmanjševanjem stroškov za obstoječe programe zelo majhne. Kolikšne so, pa se bo videlo iz primerjav, ki jih bomo naredili, in z nadaljevanjem dela na realni ceni oddaj. Vsekakor se moramo v vsakem trenutku zavedati, da TVS dela program za sorazmerno majhno število potencialnih gledalcev in morda še pomembneje, za relativno majhno število plačnikov RTV prispevka!

Na drugi strani pa lahko ugotovimo, da v zavodu ni razvit sistem kadrovskih (in posredno tudi programskih) standardov in normativov. Kadrovska funkcija, ki je zame bistvena, bo morda potrebovala tudi neposredno povezanost z vodstvom. Morebiti se ukinitev pomočnika za kadre (ali če hočete širše, po angleško, HRM) danes kaže kot nespametna poteza. RTVS mora omogočiti možnost zadovoljevanja profesionalnih ambicij. Razviti mora sistem kariernih napredovanj z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja doma in v tujini, vendar upošteva potrebe RTVS.

Spoštujem do sedaj opravljeno delo pri izračunih minute programa, vendar iz tabele v PPN-ju 2017 o specifikaciji stroškov izhaja, da stroški programskih in drugih delavcev RTV niso vključeni v ceno oddaje. Tako ostajajo stroški oddaj zaradi različne vključenosti lastnih oz. zunanjih kadrov neprimerljivi.

b. Drugi pomembni stroški

Problemi nastajajo tudi pri programskih stroških. Že pred leti se je zaradi povišanja prispevkov podražilo delo po avtorskih pogodbah in tudi prek študentskih servisov. Precejšen vpliv bo imelo pred nedavnim sprejeto tolmačenje glede zvrsti določenih lastnih oddaj in s tem povezanim doseganjem kvot predvajanja del slovenskih neodvisnih producentov. Tudi to bo stroške TV povečalo.

Bo pa to tudi osnova za razmislek o lastni produkciji in morebiti večjem »outsorsingu«. Kot nacionalna institucija bo ob tem morala skrbeti za pošteno plačilo avtorjem in izvajalcem, saj bi izkoriščanje svojega praktično monopolnega položaja za zniževanje stroškov pomenilo nespoštovanje njihovega dela. RTV bo morala tudi slediti ureditvi pravic producentom in avtorjem, ki ne dopušča več prenosa na RTV za vse čase in medije.

Na srečo se vsaj ideje bivšega ministra o povečanju nujnega sofinanciranja filmov z 2 % prispevka na 4 % niso uresničile. Ostaja pa pravzaprav dilema, ali je Ministrstvo za kulturo pod vodstvom Majde Širca predvidevalo, da bi RTVS pridobila za to obvezo kakšen dodaten denar, ali pa naj bi denar odvzeli kakšnemu programu (-om). Zadevo je na prvi pogled logično presekalo Ustavno sodišče, ki je presodilo, da je že tedaj TVS producirala nekaj filmov, ki bi jih lahko opredelili kot namenjene kinematografskemu predvajanju, tako da se bo sedaj samo produkcija prenesla od TVS na neodvisne producente. Seveda Ustavno sodišče ni moglo razumeti, da to pomeni, da se praktično ukinja lastna produkcija (TV) filmov. Oziroma da je znesek 1,7 mio celo precej večji, kot pa je bil namenjen za (TV) filme.

Kot dobro šalo sedaj lahko razumemo v obrazložitvi rzsodbe zapisane besede, da »so bili finančni rezultati v preteklem letu dobri«⁸, kar je posledica odobritve povišanja prispevka leta 2009 za 9,1 %. Ker so na spletni strani SFC-ja prebrali, da je bila RTV tudi koproducentka pri izjemno uspešnih filmih, kot so Outsajder, Kajmak in marmelada, Delo osvobaja in Pod njenim oknom, naj bi iz tega torej izhajala zainteresiranost RTVS za izdelavo filmov. Navaja se tudi sicer pravilno mnenje Vlade, da »bo RTVS kot koproducentka soudeležena pri prihodkih iz distribucije filmov. Le ne vem, ali so pri tem vedeli, na koliko zaslužka lahko povprečni slovenski film računa iz distribucije. Kakorkoli, v letu 2015 je razpolagal Kulturno-umetniški program TVS z bistveno manj denarja za svoje delovanje kot do tedaj, kar je bistveno zmanjšalo lastno produkcijo. To stanje se je nadaljevalo v letu 2016, ko se je skušalo najti rešitve. Vendar mislim, da bo potrebno v okviru danih možnosti za vse programe videti, kolikšna lastna produkcija igranih in dokumentarnih filmov ter serij je optimalna. Tu bomo morali biti pripravljeni na to, da bi lahko kdo očital RTVS, da z izbiro projektov na neki način izigrava zakon. Lahko bi kdo imel pomisleke, ali so izbrani projekti res »prvenstveno namenjeni kinematografskemu predvajanju«. Vsekakor pa je v interesu RTVS uskladitev delovanja s SFC-jem in producenti, da se razpoložljivi javni denar in pripravljenost producentov z avtorji optimalno uporabi, da bi prišli do dobrih filmov.

Odtegnitev denarja iz »razvojnih« sredstev so poleg KUP-a čutila tudi druga uredništva in službe RTVS. Programski svet se je srečal recimo z omejevanjem sredstev za snemanja na programu ARS. Zaradi tega si bom prizadeval sredstva prerazporejati med vsemi programi in v primerih zmanjševanj nikakor ne nameravam uveljavljati linearnih ukrepov, kajti okoliščine so vedno pri različnih uporabnikih različne.

Zna biti, da se bodo povečevali tako stroški za nakupe programov kot tudi obveznosti plačila za zastopnike avtorjev. Kljub izgubi se na trgu nakupov še vedno pojavlja Planet TV ob že standardnih POP TV-ju in A kanalu. Še naprej pričakujem hudo konkurenco omenjenih in specializiranih športnih programov pri nakupu pravic. To bi lahko povečalo stroške nakupa ali pa celo pomenilo zmanjšanje atraktivnih športnih dogodkov, ki jih bo prenašala TVS. Zagotovo ima tu kompetitivno prednost pri ustreznih prenosih in komentatorjih. To bi morali negovati tudi v naprej.

⁸ 11. točka Obrazložitve Odločbe US U-I-52/11U-I52/11

Pri kolektivnih organizacijah, klub sorazmerno visokim razdeljenim sredstvom, ni zaznati kakšne volje, da bi za javno RTV znižale nadomestila. Zdi se mi tudi, da za kaj takšnega ni volje niti na pristojnem ministrstvu.

RTV bo morala zagotoviti tudi dovolj denarja, da se bodo arhivi, ki se sedaj prepisujejo na digitalne zapise in medije, ne le rešeni pred propadom, ampak tudi urejeni tako, da bodo ustrezno dostopni za iskanje, pregledovanje in uporabo. Tudi to je sestavni del poslanstva nacionalne RTV.

Ne vem, zakaj se Nadzornemu in Programskemu svetu v PPN-ju ne posredujejo več podatki o razpoložljivih sredstvih za realizacijo po uredništvih. Posredujejo se podatki o oddajah, programskih shemah, ne pa o tem, s koliko resursi (denarjem za različne stroške in predvidene kadre) bodo razpolagali. Mislim, da to člani za odgovorno odločanje nujno potrebujete. Prav tako je potrebno pri nekaterih uredništvih, ki pripravljajo oddaje dlje časa, narediti plan dela na oddajah (pri filmih, nadaljevankah...) in plan predvajanja.

Če se boste strinjali, bi tako PPN kot letna poročila postala malo tanjša.

3. Razvoj (investicije) RTVS

V strategije je zapisano, da bo RTV zgradila multimedijски in logistični center, opravila protipotresno in energetska sanacijo ter preuredilapisarne, kar bi bilo zelo lepo, če bi se do leta 2021 to res lahko izvedlo. V strategiji je zapisano, da se bo »obseg investicij prilagodil finančnim možnostim«⁹. Odločitev o takšni ali drugačni izvedbi multimedijškega centra s 3.812 m² neto površine bo potrebno sprejeti v letu 2017. Podobnosti projekta ne poznam, iz zapisnikov NO pa izhaja, da morda optimiranje objekta in namena ni povsem opredeljeno. To bo vsekakor treba narediti, kajti ko se gradnja začne, so vsakršne spremembe izredno dobrodošle za izvajalca in slabe za naročnika. Prav tako ni znana predvidena cena za objekt z vso opremo. Zdi se celo, da se njena prava vrednost skriva, kajti v PPN-ju za leto 2016 je bilo zapisano samo, da naj bi porabili 2 mio €, ne pa, koliko naj bi investicija v celoti stala. Gradbena cena brez opreme bi lahko bila okoli 10 mio €, oprema pa morda celo še pol tega. Vendar le špekuliram. Vendar pa je to že manj, kot je denarja v naložbah, če je bil realiziran odliv za sanacijo kadrovske problematike.

Žal se zdi, da je podobno tudi s protipotresno sanacijo studia 14, ko so bila za leto 2016 predvidena le sanacijska gradbena dela, brez tehnološke opreme. Za to je bil v PPN-ju predviden znesek 700.000 €, vendar se ne ve, ali je to dokončen znesek. Nam, ki nismo seznanjeni s podrobnostmi, tudi ni povsem jasno, kaj naj bi pomenila protipotresna sanacija stavbe radia. Ve se, kako se je protipotresno sanirala edina večja zgradba v Ljubljani. Namreč dom pri FDV-ju, ki ga je bilo treba enostavno podreti in zgraditi novega. Ali je situacija res tako resna, da bi morali na novo zgraditi stavbo radia? Strategija ta projekt imenuje »nadomestni objekt na Tavčarjevi 17« in predvideva neto tlorisno površino 1.500 do 2.000 m².

Tudi ideja o logističnem centru je stara. Resno smo jo začeli razvijati že leta 1999, pri čemer smo tedaj razmišljali, da bi, če bi se pokazala možnost, pri tem uredili domovanje Glasbene produkcije s studii in manjšo dvorano. Žal do realizacije ni prišlo, šlo pa se je v prenavo studia 26 in sedaj še studia 14. Sedaj so reportažni avtomobili tako veliki, da v sedanje garaže enostavno ne morejo. Tako je problem logističnega centra tu in ga je treba reševati na najboljši način. Ali je pri tem nujno kupiti prostore in ali so sedanji edini primerni, je stvar temeljitega

⁹ Strateško operativni načrt 2017 – 2021; stran 15

razmisleka. Žal je tudi ta ideja ostala brez zapisane ocene stroškov. V strategiji je zapisano le, da naj bi se za vse to namenilo 2/3 iz kapitalskih naložb. Če vemo, da je teh ostalo le za okoli 15 do 17 mio €, potem imamo zelo verjetno problem. Ni mi tudi jasno, od kod bi se pridobila manjkajoča tretjina.

Seveda razvoj niso samo stavbe. RTV je že od prvih prejetih sredstev od naložbe v preteklosti sorazmerno precej investirala v opremo (med 2006 do 2015 tudi iz omenjenih predvidenih dodatnih 44,7 mio € sredstev) v letih od 2011 do 2015 je RTV investirala 72 mio €, ali v povprečju 14,5 mio € na leto. Iz podatka, da je bilo obračunane amortizacije 66,8 mio € ali le 10 mio € manj od investicij. To pa tudi pomeni, da se v resnici ni odlilo za investicije iz »razvojnih sredstev« toliko, kot se je navajalo, ampak se je denar prelil za druge namene (namenjeno je bilo za 23,6 mio €). Omenjene številke tudi potrjujejo dejstvo, da se je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev le malo popravila. Leta 2006 je znašala 75,3 %, leta 2014 pa 74,3 %.

Bistvo pri investiranju, tudi v javnem sektorju, je natančno tehtanje nujnosti in koristi investicije. Ni nujno, da se ima v lasti vso potrebno opremo, kajti tudi na področju AV produkcije se da sedaj že zelo veliko stvari najeti. Res se to zajeda med omejevanje variabilne (programske) stroške, vendar to ni razlog, da se ne bi trikrat premislilo, ko se kupuje nekaj, česar se ne potrebuje pogosto in je moč to najeti. Na drugi strani pa razpoložljiva tehnološka oprema pomeni možnost pridobivanja dodatnih prihodkov na trgu.

S pravilno izbiro naložb ne bo več osnove, da bi programci resno dvomili o smiselnosti investicij. Nova tehnologija jim bo v prihodnosti še bolj kot do sedaj omogočala večje možnosti za pripravo prispevkov in oddaj. Je in bo še bolj v prihodnosti tudi osnova za zmanjšanje števila zaposlenih.

Kako se nameravam lotiti problemov?

Najprej se bom lotil oblikovanje tima za spremembe. Brez sprememb na mnogih področjih namreč ne bo šlo. Na prvem mestu bo potrebno najti tiste vodje in odgovorne urednike, ki bodo pripravljene sodelovati pri reševanju problemov in potem tudi sodelovati pri izvajanju dogovorjenega. Iz pridobljenih podatkov se vidi, da do sedaj temu ni bilo tako. Kjerkoli sem do sedaj deloval, sem vedno uspel oblikovati tim iz ljudi, ki so že bili v organizaciji. Verjamem, da bo tako tudi na RTV. Verjamem, da ljudje spremenijo obnašanje, če so ustrezno vodeni in vključeni v reševanje problemov.

Vodenje je zame tudi komunikacija. Ravno komunikacija naj bi bila po nekaterih analizah eden glavnih problemov RTVS. Ne vem, kakšni so bili vzroki za to do sedaj, bistveno pa je, da komunicirajo vsi vodje in odgovorni uredniki. Vsakodnevno! Navzgor, navzdol in na vzporednih nivojih, če je potrebno.

Vodstvo mora biti vedno pripravljeno na dialog z zainteresirano javnostjo. Iz tega lahko nastanejo mnoge uporabne ideje. Nastavlja pa nam tudi ogledalo, kar bi kot generalni direktor zagotovo podpiral.

Ker denar še kako vpliva na programske odločitve, bo nujno pregledati stanje in ugotoviti, kako z razpoložljivim denarjem sestaviti program delovanja vseh uredništev in oddelkov. Če bo pred imenovanjem sprejet PPN, se bom prepričal, ali temelji na realnih osnovah in je res usklajen z vsemi. Če je, toliko bolje.

Omenil sem že, da je kar za nekaj investicij treba sprejeti odločitve. To pa pomeni, da se bom hitro seznanil z do sedaj opravljenim delom in projekti. S sodelavci bomo stvari še enkrat premislili in predlagali v sprejem potrebne sklepe.

Vsak direktor mora skušati zagotoviti, da je pridobivanje dodatnih sredstev optimalno. Torej, da bo ustrezen čas posvečen razvoju trženja reklamam namenjenega prostora kot tudi drugih potencialih dodatnih prihodkov.

Spodbudil bom tudi iskanje notranjih rezerv. Prepričan sem, da jih je kar precej. Verjetno ne več prav veliko pri delovanju zaposlenih, ampak pri procesih, sodelovanju, iskanju najboljših rešitev. Obstajajo pa zelo verjetno tudi določeni tabuji. Nekateri mislijo, da v celoti še ne izkoriščamo digitalnega medijskega okolja, ki bi omogočilo racionalnejše produkcijsko delovanje. Po drugi strani pa, ali ste prepričani, da še potrebujemo oddajanje na srednjih valovih? Poznate koga, ki v sedanjem času prenosa programov prek spleta, posluša programe na radijskem sprejemniku prek srednjega vala? Verjetno oddajanja tudi zaradi morebitnih kriznih situacij ne potrebujemo več. Kot tudi ne propagande na vzhod ali zahod. Verjetno tudi Radia Capodistria v Padski nižini ne posluša več veliko ljudi. Tudi zamejci so verjetno že vsi prešli na »FW«, dodatne informacije pa lahko najdejo na spletu.

Nisem niti povsem prepričan, da racionalno ravnamo pri oddajanju prek satelita. Žal nisem o tem zasledil nobenih podatkov in predvidevam, da jih nimata niti Nadzorni in Programski svet. Namreč, vsi naši programi, ki jih oddajamo, zapolnjujejo le polovico kapacitete transponderja. Ali prek druge polovice transponderja oddajamo kakšen drug program, ne vem. Niti ne vem, ali so pred podpisom nove zakupne pogodbe proučili možnost, da bi oddajali skupaj s kakšnim drugim zakupnikom transponderja. Ne vem, koliko je sedaj cena za najem transponderja, predvidevam, da je okoli 2 mio € letno. Torej bi bil morda lahko prihranek okoli 1 mio € letno. Vendar, kot rečeno, v poročilih o poslovanju o tem, kot tudi o stroških oddajne postaje, nisem zasledil podatkov.

Skratka mislim, da tako kot prvič, ko sem se lotil urejanja razmer na poslovnem delu RTVS, tudi drugič izzivov ne manjka. Verjamem, da sem jih sposoben ustrezno obvladovati v dobro javne RTV Slovenija.

Igor Kadunc MBA

PS.: Če želite, lahko zainteresiranim posredujem lastne izračune in zbrane podatke, ki jih omenjam v svojem programu. Zbrani so na osnovi poročil o poslovanju v preteklih letih.

V Ljubljani, 30. 12. 2016