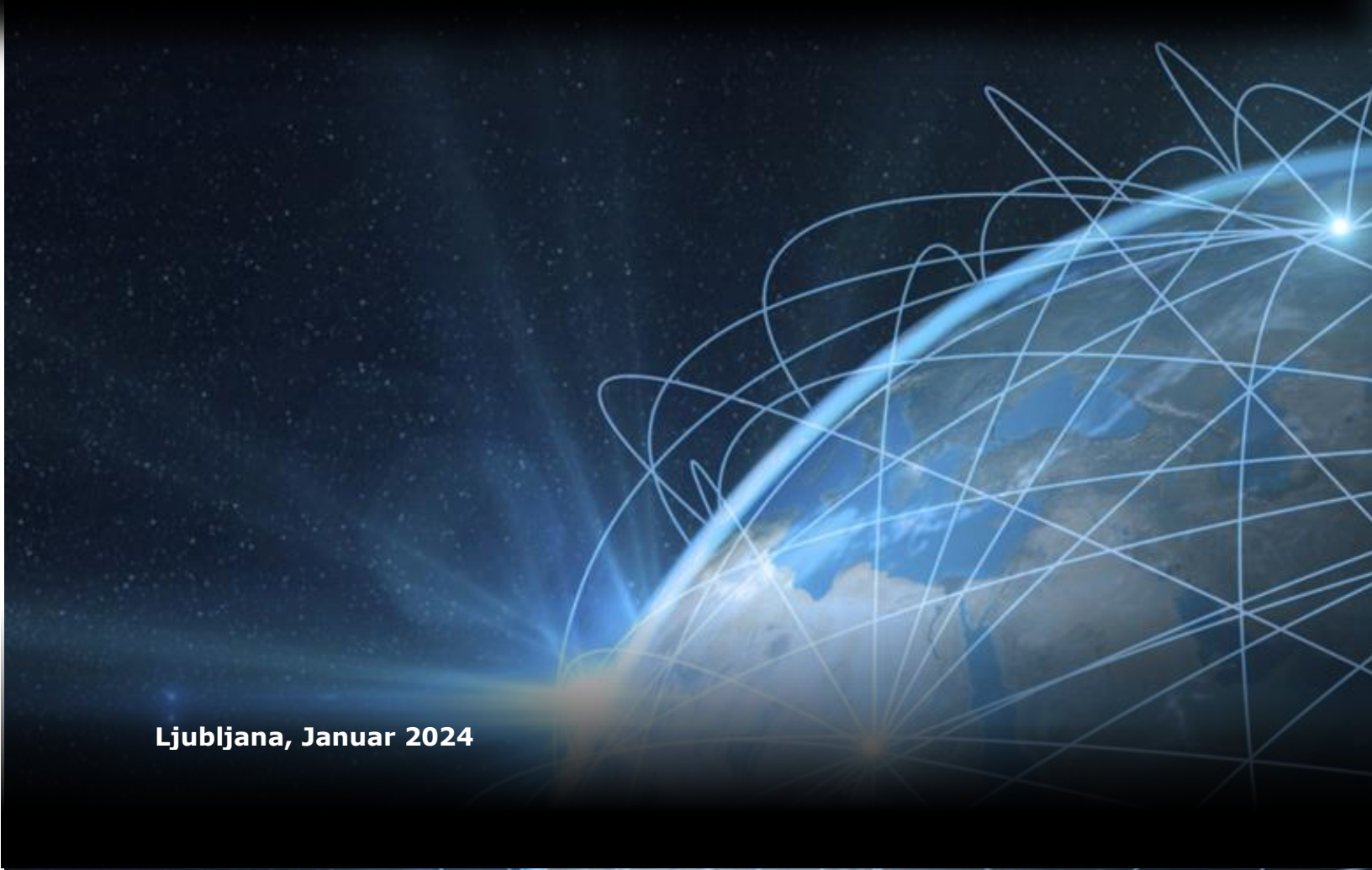


PREDLOG STRATEŠKIH CILJEV REORGANIZACIJE

RTV Slovenija

Ljubljana, Januar 2024



Kazalo

Uvod	i
Predlog Strateških Ciljev Reorganizacije RTV	2
Kadrovska reorganizacija	2
Programska reorganizacija	3
Sistemska reorganizacija.....	4
Finančna reorganizacija	6
Zaključek	7

Uvod

Svet RTV Slovenija je naložil upravi, da pripravi program celostne programske, kadrovske, finančne in sistemske reorganizacije RTV Slovenija. Do 19. januarja mora uprava predložiti predlog strateških ciljev reorganizacije, do 21. februarja ključna izhodišča reorganizacije z ukrepi za doseganje posameznih ciljev in do 20. marca predlog programa z akcijskim načrtom za prvi dve leti. Predlog programa mora vsebovati cilje, ukrepe, aktivnosti in njihove časovnice ter mejnike.

V nadaljevanju je naveden predlog ciljev za vse štiri stebre reorganizacije. Cilji so opisni in kažejo smer razvoja in strategijo. Uprava jih bo kvantificirala in pripravila predlog za merjenje doseganja ciljev v naslednjem mesecu.

Predlog Strateških Ciljev Reorganizacije RTV

Kadrovska reorganizacija

RTV Slovenija se sooča z različnimi kadrovskimi izzivi kot so izredno nizka fluktuacija zaposlenih, visoka povprečna starost kolektiva, nizka privlačnost RTV Slovenije kot delodajalca pri določenih kadrovskih profilih, manjkajoča znanja na posameznih področjih, nizka fleksibilnost delovne sile, sistematizacija in organizacija dela ozko predeljuje delovne naloge, rigidni in nestimulativni plačni sistem. Večina kadra težko sprejema spremembe, prav tako kultura v zavodu ne podpira nadaljnjega razvoja ter ščiti trenutno stanje in posameznika zaradi kolektivne pogodbe za zaposlene. Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje vezane na kadrovske reorganizacije:

Kadri

1. Prestrukturiranje kadrovske strukture
2. Oblikovanje novih sodobnih profilov in opustitev starih, posodobitev opisov delovnih mest.
3. Povečanje fluktuacije in zmanjšanje povprečne starosti
4. Povečanje ugleda in privlačnosti RTV Slovenija za nove kadre, posebej na področjih kjer je primanjkljaj kadrov in novih znanj
5. Razvijanje in izobraževanje kadrov, ki bodo večopravilni
6. Razvijanje močne ekipe sestavljene iz zaposlenih z novinarsko, pravno, ekonomsko in drugimi potrebnimi izobrazbami
7. Kadrovska in finančna krepitev MMC-ja in področja digitalnih vsebin v drugih enotah in službah

Okvir

1. Prenova sistematizacije delovnih mest v dialogu s sindikati
2. Nasloviti in prilagoditi potrebe razvoja RTV Slovenija ter kadrovske in druge delovnopravne akte, pravilnike in pogodbe
3. V okviru omejitev javnega sektorja in drugih zavez RTV Slovenija je potrebno preveriti možnosti povečane fleksibilnosti plačnega sistema

Kultura

1. Razvoj organizacijske kulture, ki bo podpirala inovativnost, spremembe, timsko delo, sodelovanje in druge vrednote, ki so nujne za razvoj RTV Slovenija
2. Izboljšanje komunikacije med vsemi ključnimi deležniki za namen optimizacije postopkov odločanja
3. Izboljšanje sodelovanja in izmenjava znanj ter vsebin skozi celotno organizacijo RTV Slovenija
4. Sprememba delovne kulture s pomočjo izobraževanja srednjega menedžmenta in investicije v aktivnosti, ki krepijo in vzpodbujajo timsko delo

Programska reorganizacija

RTV Slovenija se sooča z različnimi izzivi vezanimi na produkcijo-programsko ureditev, kot so razdrobljenost in neusklajeno podajanje informacij med radijem, televizijo in digitalnim portalom, podvajanje programskih aktivnosti in vsebin, nenatančno poznavanje javnega mnenja vezanega na programe, slabša gledanost med mlajšimi generacijami in pa splošna kakovost vsebin, predstavljajo velik izziv za RTV Slovenija. Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje vezane na programsko reorganizacijo:

Vsebina

1. Izboljšanje kakovosti vsebin
2. Vzpostavitev enotne RTV Slovenija, ki govori z enim glasom
3. Vzpostavitev rednega in sistematičnega spremljanja javnega menja o RTV Slovenija
4. Zmanjšanje podvajanja vsebin med različnimi programi RTV Slovenija
5. Lansiranje programov in vsebin na platforme, ki zanimajo in so bližje mlajši generaciji
6. Kvalitetnejše pokrivanje vsebin, ki jih konkurenti opuščajo
7. Vzpostavitev programa, na katerem bo RTV Slovenija lahko predvajala vsebino svojega bogatega arhiva, ki ga sedaj odkupujejo druge televizije

Primeri nadaljnjih ukrepov vezanih na vsebino:

- (Cilj 1) Potrebno je narediti izboljšave na kadrovskem in sistemskem področju. Kakovost vsebin mora biti izboljšana v skladu s programskimi standardi, ki morajo biti posodobljeni in izboljšani v primerjavi s konkurenčnimi mediji
- (Cilj 2) Združitev novičarsko-informativnih radijskih, tv in digitalnih uredništev v skupnem virtualnem oddelku, ki bo omogočalo usklajeno delovanje urednika TV, radijskega in digitalnega oddelka
- (Cilj 3) Priprava raziskave po zgledu flamske javne televizije (VRT). Objektivno javno mnenje bo pomembna informacija za oblikovanje programskih vsebin
- (Cilj 7) Po sedanjih zakonskih spremembah na področju avtorskih pravic je potrebno vzpostaviti kanal za predvajanje arhivskih vsebin, predlagamo poskusni kanal ob vikendih na TV3

Digitalna platforma

1. RTVSLO.si in RTV 365 bosta glavni digitalni blagovni znamki RTV Slovenija
2. Vzpostavitev uredniške koordinacije radija, televizije in digitala
3. Vzpostavitev učinkovitega nastopanja na lastnih digitalnih platformah
4. Vzpostavitev učinkovitega pojavljanja na ključnih družbenih omrežjih, usklajena s strani MMC-ja

Primeri nadaljnjih ukrepov vezanih na digitalno platformo:

- (Cilj 1) Začeli bomo z aktivnejšim razvojem novih inovativnih projektov digitalnih vsebin in storitev: RTV 365 kot glavna AV storitev («web only» vsebine, dodatne možnosti plačljivih storitev) in multiplatformni programski projekti

Sistemska reorganizacija

RTV Slovenija se sooča z različnimi sistemskimi izzivi, delovni procesi niso optimizirani in digitalizirani, priložnosti so tudi na področju avtomatizacije procesov v studiih, podporne službe so razdrobljene med radijem, televizijo in digitalom in ni skupnega avdio in video zajema vseh dogodkov. Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje vezane na sistemsko reorganizacijo:

Organizacija in procesi

1. Pregled in smiselna posodobitev delovnih procesov
2. Uvedba izboljšane načina planiranja in usklajevanja produkcije
3. Smiselna centralizacija podpornih služb za doseganje večje učinkovitosti
4. Uvedba tehnične koordinacije na področju digitalnih vsebin in storitev
5. Prenova delovnih prostorov, ki bodo omogočali skupno redakcijo

Primeri nadaljnjih ukrepov vezanih na organizacijo:

- (Cilj 1) Opuščanje neučinkovitih procesov in uvedba sodobnih procesov
- (Cilj 2) Finance, marketing, prodaja in tehnične službe se na področjih, kjer je to smiselno, vodijo centralizirano. Na enak način se opustiti delitve na radio, televizijo in digital.

Skupna redakcija

1. Skupna koordinacijah po vsebinah ne glede na medij podajanja vsebin in posledično sprememba organigramov
2. Ureditev učinkovitih procesov izmenjave in dostopa do vsebin
3. Vzpostavitev skupnega avdio in video zajema vseh dogodkov in snemanj na terenu.

Primeri nadaljnjih ukrepov vezanih na skupno redakcijo:

- (Cilj 1) Ustanovitev skupne redakcije za preiskovalno novinarstvo, ki ne bo le preverjala dejstev, ampak tudi generirala nove zgodbe
- (Cilj 2) Vzpostavitev internega portala za izmenjavo vsebin
- (Cilj 3) Cilj je imeti enega urednika za določeno vsebino (npr. šport), ki je pokrita na televiziji, radiju in digitalni platformi
- (Cilj 4) Ena sama RTV ekipa se odpravi na teren in lahko izvede tako neposredni prenos tiskovne konference, predvajanje za MMC in omogoči v živo javljanja v radijske in tv programe. Ves video in avdio material je nato novinarjem v radijskih, televizijskih in digitalnih redakcijah dostopen za nadaljnjo obdelavo

Digitalizacija in optimizacija delovnih procesov

1. Poenotenje standardov in tehničnih rešitev in tehnološke povezljivosti v vseh delih RTV Slovenija
2. Posodobitev formata za predvajanje vsebin
3. Izboljšanje uporabniške izkušnje in interakcije z uporabniki
4. Uvajanje umetne inteligence
5. Povečanje obsega produkcije v avtomatiziranih studiih
6. Avtomatizacija priprave programskih pasov
7. Uvedba digitalnega delovnega toka dokumentov (npr. pogodbe)
8. Uvedba e-poslovanja in brezpapirnega poslovanja

9. Informatizacija

Primeri nadaljnjih ukrepov vezanih na digitalizacijo delovnih procesov:

- (Cilj 3) Vzpostavitev avtomatske razpoznave govora za podnaslavljanje in pomoč pri novinarskem delu

Finančna reorganizacija

RTV Slovenija se sooča z različnimi finančnimi izzivi predvsem vezanimi na iskanje novih virov prihodkov in zamejitev stroškov za namene uravnavanje izgube, ki jo trenutno izkazuje RTV Slovenija. Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje vezane na finančno reorganizacijo:

Optimizacija prihodkov

1. Vzpostavitev projektne ekipe za zagotavljanje dodatnih prihodkov (razpisi, partnerstva, donatorstva ipd).
2. Posodobitev organiziranosti Službe za trženje
3. Razvoj novih in inovativnih trženjskih produktov z večjim potencialom
4. Pregled in smiselna posodobitev internih krovnih pravil in prodajnih pogojev
5. Izboljšava sistematičnega pridobivanja novih plačnikov RTV prispevka in izterjave RTV prispevka
6. Nadgradnja plačljivega dostopa do vsebin in storitev (npr RTV 365)
7. Zagotovitev stabilnega financiranja v skladu z Zakonom o RTV Slovenija

Optimizacija stroškov

1. Avtomatizacija predvajanja dela programov, kjer je to smiselno in potrebno
2. Optimizacija dela z organizacijskimi, procesnimi in tehničnimi izboljšavami
3. Z ustanoviteljem določiti potreben zakonski obseg produkcije in storitev.
4. Združevanje programskih pasov
5. Povečanje nadzora nad stroški z uvedbo kontrole v fazi naročanja
6. Vzpostavitev sistema za izračunavanje lastne cene oddaj, programskih pasov

Zaključek

Vodstvo in uprava RTV Slovenija so si enotni, da je potrebna celovita prenova RTV Slovenija na vseh štirih področjih reorganizacije. Cilji reorganizacije so večja prilagodljivost spreminjajočim se medijskim razmeram, posodabljanje in optimizacija delovnih procesov, stroškov in kadrovske slike. Večina teh procesov je sicer dolgotrajnih, saj vključujejo temeljne, a trajne spremembe na mikro ravni v več delovnih okoljih, drugačno organizacijo produkcijskega dela različnih ekip, izkoriščanje sinergij na ravni mreže in zavoda, vključno z regionalnima centroma, prav tako pa tudi spremembe poslovnih praks in pristopov.

Za doseganje strateških ciljev bo RTV Slovenija morala k projektu pristopiti celovito in strukturirano, kar bo zahtevalo resen razmislek o potrebnih kadrovskih virih in spremembah za uspešno izvedbo projekta. V sodelovanju z zunanjim izvajalcem bo RTV Slovenija v naslednji fazi pripravila ključna izhodišča reorganizacije in predlog programa z akcijskim načrtom za prvi dve leti, ki bo vseboval cilje, ukrepe, aktivnosti in njihove časovnice ter mejnike.