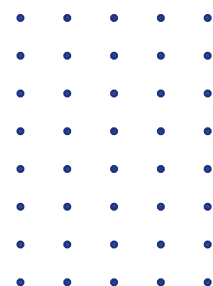




NAPREJ RTV SLOVENIJA

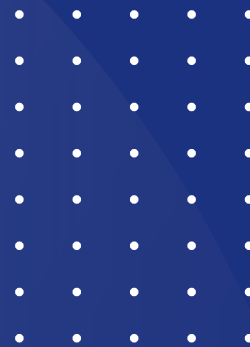
Ljubljana, 20. 3. 2024

KAZALO



1.	UVOD - PREDLOG PROGRAMA Z AKCIJSKIM NAČRTOM ZA PRVI DVE LETI.....	2
2.	SWOT ANALIZA – prvi izsledki	4
3.	NAŠE POSLANSTVO IN AMBICIJA	7
4.	IZHODIŠČA NAČRTOVANE REORGANIZACIJE	8
5.	PROGRAMSKA REORGANIZACIJA	10
5.1	CILJI	11
5.2	AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA	12
6.	SISTEMSKA REORGANIZACIJA	14
6.1	CILJI	15
6.2	AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA	16
7.	KADROVSKA REORGANIZACIJA	17
7.1	CILJI	17
7.2	AKTIVNOSTI, UKREPI IN PREDVIDENA ČASOVNICA	18
8.	FINANČNA REORGANIZACIJA	19
8.1	CILJI	20
8.2	AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA	21
8.3	PREDVIDEN FINANČNI RAZREZ PRIDOBIVANJA SREDSTEV V LETU 2025.....	22

1. UVOD - PREDLOG PROGRAMA Z AKCIJSKIM NACRTOM ZA PRVI DVE LETI



Spoštovane svetnice, spoštovani svetniki!

Upravljanje sprememb je ključnega pomena za uspešnost organizacij v dinamičnem poslovnem okolju. Proces upravljanja sprememb organizacijam omogoča prilagajanje na nove okoliščine, tehnologije in tržne trende. Izvedba sistematičnega pristopa k upravljanju sprememb povečuje učinkovitost in zavzetost zaposlenih, omogoča izkoriščanje novih priložnosti, zmanjšuje odpor in zagotavlja trajnost sprememb.

Vsebine in storitev RTV Slovenija tedensko uporablja 76 % prebivalcev Slovenije. To samo po sebi pomeni, da je RTV Slovenija najpomembnejši in za mnoge edini vir informacij, zabave, znanja, storitev. Naloga vseh nas je, da RTV Slovenija to vlogo ohrani, izboljša in pomaga celotni družbi pri uresničevanju skupnih ciljev tudi v prihodnje. Pred nami je stalno preverjanje potreb in pričakovanj javnosti, vodstvo RTV-ja mora zavod reorganizirati in optimizirati, da postanemo sodobna in učinkovita organizacija, ustanovitelj pa mora poskrbeti za zadostno in stabilno financiranje.

Rezultat reorganizacije in sprejetih ukrepov bo stabilizacija poslovanja, dvig ugleda RTV Slovenija, večje skupno število uporabnikov, racionalnejše poslovanje, večja kakovost in količina vsebin in storitev. To bomo dosegli z izboljšanjem delovnih procesov, postopnim mehkim zmanjševanjem števila zaposlenih, uvajanjem sodobnih tehnologij, povečanjem inovacij in optimizacijo stroškov.

Pričujoč predlog programa ni dokument, ki bi ga za RTV spisala zunanja agencija. Ker želimo ustvariti produktivno in opolnomočeno organizacijsko kulturo, je predlog programa rezultati kokreacije vodstva RTV Slovenija z agilnim pristopom. Zaradi intenzivnosti in kratkih časovnih rokov, smo se priprave tega strateškega dokumenta lotili z agilno metodo, pri tem nam je pomagal certificiran facilitator.

V dosedanjih dokumentih (**STRATEŠKI CILJI, KLJUČNA IZHODIŠČA Z UKREPI ZA DOSEGANJE POSAMEZNIH CILJEV**) smo opredelili strateške cilje za reorganizacijo RTV Slovenija na ključnih področjih kadrov, programa, sistemske reorganizacije RTV Slovenija ter financiranja. Seznanili smo vas z izzivi, kot so nizka fluktuacija zaposlenih, staranje delovne sile, (ne)privlačnost za potencialne nove kadre ter plačni sistem, neprimeren za moderno medijsko hišo. Pri programu smo poudarili izboljšanje kakovosti vsebin, zmanjšanje podvajanja dela ter ciljanje na mlajše občinstvo. Napovedali smo reorganizacijo sistema, ki bo sprožila posodobitev poslovnih procesov, centralizacijo podpornih storitev in izboljšanje digitalne prisotnosti. Napovedali smo reorganizacijo, ki išče nove vire prihodkov ter smotrno optimizira stroške. Namen vseh teh ciljev je celovita prenova, nujna za prilagoditev pestri medijski krajini. Ta zahteva našo nenehno programsko in poslovno pozornost, hitre odzive ter vzpostavitev merljivih kazalnikov uspešnosti.

Že izhodišča, ki so nastala v širši delovni skupini, so pomenila ključni korak v novo fazo celovite reorganizacije RTV Slovenija, predlog programa pa vključuje naslednje pomembne elemente:

- prve izsledke SWOT analize, ki izpostavlja trenutno stanje RTV Slovenija v smislu prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (strengths, weaknesses, opportunities and threats);
- podrobnejše akcije za prestrukturiranje, optimizacijo sistema, finančne prilagoditve in programsko izboljšanje za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti;
- ciljamo na prilagajanje tehnološkemu napredku, potrebam občinstva in finančni vzdržnosti;
- akcijski načrt;
- časovnico za prvi dve leti.

Pred vsemi nami so številni težki izzivi, prepričani smo, da jih bomo skupaj uspešno reševali.

Zvezdan Martić, Predsednik Uprave RTV Slovenija



Andrej Trček, član Uprave RTV Slovenija



Franci Pavšer, član Uprave RTV Slovenija in delavski direktor



Mirko Štular, direktor Radia Slovenija



Ksenija Horvat, direktorica Televizije Slovenija



Katarina Jakopič, direktorica digitalnih vsebin



2. SWOT ANALIZA – PRVI IZSLEDKI



SWOT analiza je ključnega pomena za uspešno reorganizacijo RTV Slovenija. Omogoča globok in celovit vpogled v trenutno stanje, ker identificira ključne prednosti, šibkosti, priložnosti za rast ter notranje in zunanje grožnje. S SWOT analizo razvijamo učinkovite strateške cilje, identificiramo ključna področja za izboljšave ter zagotovimo zanesljivo podlago za informirano sprejemanje kvalitetnih poslovnih odločitev. V skladu s standardnimi poslovnimi praksami se SWOT analiza izvaja na podlagi zadnjega letnega poročila družbe.

Prednosti (*strengths*)

Najprej ugotavljamo, da v časih, obdanih s poplavo vsakodnevnih izzivov in kritik našega dela, zlahka pozabljamo temeljne prednosti, ključne za dolgoročen uspeh RTV Slovenija. Kljub specifičnemu okolju se vedno lahko pohvalimo z izjemnim notranjim okoljem, ki temelji na zdaj že skoraj stoletnih izkušnja naše medijske hiše, strokovnosti naših sodelavcev ter razvejeni tehnološki opremljenosti. Ta kombinacija zagotavlja možnosti za ustvarjanja visokokakovostnih storitev. Katere so torej naše ključne prednosti?

- širok spekter programov, ki pokrivajo informativne, kulturne, izobraževalne, športne in zabavne vsebine;
- prisotnost in dostopnost po vsej državi ter vključevanje manjšinskih skupnosti;
- veliko profesionalnega kadra;
- visoka tehnološka opremljenost;
- bogat programski arhiv;
- multimedialnost programske ponudbe;
- obsežna dopisniška mreža doma in v tujini;
- programska neodvisnost ter visoka kredibilnost, ki se dokazujeta s povečanjem gledanosti/poslušanosti/zaupanja javnosti v javno radiotelevizijo v obdobju zadnjih šest mesecev;
- aktivna vpletenost v mednarodno okolje;
- najobsežnejša lastna telekomunikacijska in radiodifuzna infrastruktura v Republiki Sloveniji;
- ogromno lastnega znanja z različnih področij

Slabosti (*weaknesses*)

V **zunanjem okolju** je največja slabost za RTV Slovenija zagotovo nespremenjen RTV prispevek (12,75 evrov) že 12 let oz. odvisnost od ustanovitelja glede višine RTV-prispevka. Gre za težavo, ki je povezana z zagotavljanjem stabilnega financiranja.

Kritičen pogled na **notranje okolje** RTV Slovenija pa razkriva ključne točke, kjer obstajajo možnosti za izboljšave in razvoj. Natančno prepoznavanje in razumevanje slabosti notranjega okolja bo zagotovilo trdno osnovo za nadaljnje strateške odločitve. Pri tem moramo upoštevati dogajanja zadnjih nekaj let, ki so ključno vplivala na delovno zavzetost in klimo zaposlenih. Rezultanta so naslednje ključne slabosti:

- visoka povprečna starost zaposlenih;
- konzervativna delovna zavzetost nekaterih služb s programskimi in tehničnimi enotami in vice versa;
- tesnobna delovna klima v nekaterih okoljih, nizka stopnja organizacijske kulture;
- številni nerealni cilji iz preteklosti, katerih realizacije se do zdaj ni ustrezno preverjalo;
- preveč birokratsko delovanje, ki lahko hromi kreativnost v RTV okolju
- vsesplošen odpor do sprememb;
- slaba prilagodljivost zaposlenih potrebam okolja, s tem pa na digitalne medijske trende in spreminjajoče potrebe občinstva;
- nedorečenost normativov, meril in kriterijev kakovosti dela;
- neustrezna organizacijska struktura;
- tog sistem plač v javnem sektorju, katerega del je RTV Slovenija, ki ne spodbuja kvalitete in delovnih presežkov izjemnih posameznikov;
- potreba po nenehnih tehnoloških posodobitvah in digitalni transformaciji.

Priložnosti (opportunities)

Največ priložnosti za preskok RTV Slovenija na novo raven izhaja iz zunanje okolja:

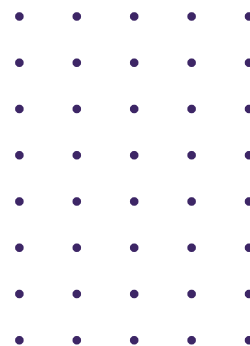
- potrebe gledalcev, poslušalcev in spletnih uporabnikov po nenehno novih vsebinah in novih oblikah dostopa do njih;
- okrepitev vloge javnega medija v družbi z večanjem družbene odgovornosti in prispevka k trajnostnemu razvoju;
- bliskovit razvoj sodobnih tehnologij lahko izkoristimo za uporabo novih oblik digitaliziranih vsebin,
- solidno razvit sistem visokega šolstva omogoča konkuriranje na principu uporabe in koriščenja znanja visoko profesionalno usposobljenega kadra;
- razvoj komercialnega trga omogoča trženje prostih visoko profesionalnih tehničnih kapacitet;
- mednarodno sodelovanje z ostalimi nacionalnimi operaterji v panogi radiodifuzije za izmenjavo vsebin in znanja;
- izstop iz javnega sektorja in oblikovanje lastnega plačnega sistema.

Nevarnosti (threats)

Na podlagi do zdaj preverljivih podatkov smo identificirali naslednja tveganja, omejitve in grožnje:

- določila zakona o RTV Slovenija, ki omejujejo nastajanje novih programov in storitev;
- finančna nestabilnost zaradi RTV prispevka, od 2012 nespremenjenega na 12,75 evrov;
- zakonske omejitve oglaševanja kot tržne dejavnosti za RTV Slovenija;
- regulacija RTV Slovenija na področju prizemnega oddajanja zaradi prepoznave RTV Slovenija kot operaterja s pomembno tržno močjo;
- agresivnost in drugačna obravnava komercialnih medijev, ki na trgu nastopajo izključno s tržnim obnašanjem in s pridobitnimi cilji,
- poslušalci, gledalci in spletni uporabniki razpolagajo z bistveno več načini dostopov do globalnih medijskih platform in digitalnih vsebin kot v preteklosti;
- spreminjajoče se medijske navade, zlasti med mlajšimi generacijami;
- politični pritiski, pritiski interesnih sfer in neformalnih centrov moči, ki lahko vplivajo na neodvisnost in financiranje;
- združevanje tekmecev, krepitev moči konkurence ter posledično beg gledalcev oziroma poslušalcev.

3. NAŠE POSLANSTVO IN AMBICIJA



Naše poslanstvo je vzpostaviti in ohranjati sodobno, kakovostno, kredibilno, vsečno in učinkovito javno RTV Slovenija, ki vodi v obveščanju in inovacijah ter je zavezana kakovosti in neodvisnosti. Stremimo k stabilnosti in ugledu, služimo javnemu interesu s posebno pozornostjo do ranljivih skupin, odzivajoč se na pričakovanja javnosti.

RTV Slovenija je vodilni medij na področju obveščanja v vseh segmentih: politiki, gospodarstvu, informiranju, kulturi, športu, kakovostnem razvedrilu, skrbi za narodni skupnosti in ostale manjšine, invalide in druge ranljive skupine. Zavezani smo najvišjim standardom kakovosti in postavljamo smernice razvoja na področju avdiovizualnih medijev.

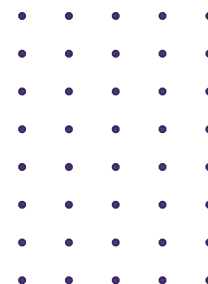
Kot skrbnik javnega interesa na medijskem področju v državi, RTV Slovenija sledi interesom javnosti. Z raziskovanjem svojih vsebin in storitev ustvarjamo in prilagajamo program javnim pričakovanjem.

Naše delovanje je stabilno v vseh pogledih, kar vključuje stabilno financiranje, neodvisnost od dnevne politike in kapitalskih pritiskov ter organizacijsko, kadrovsko, sistemsko in programsko stabilnost.

Na programskem področju RTV Slovenija nastopa in deluje enotno.

Napovedujemo, da bo po izvedbi naših reformnih ukrepov RTV bolj povezana, vsebine bolj uredniško koordinirane in nastajanje programa bolj racionalno. Uveljavitev poklicnih meril in novinarske etike bo zmanjšala zdrse na področju novinarske in uredniške nepristranskosti in verodostojnosti. Uredniški nadzor nad vsebinami bo zelo hitro spodbudil bolj skrbno vsebinsko in oblikovno zasnovane programe. Sodelovanje vseh treh enot bo koristilo vsem, najbolj PPE Digitalne vsebine, saj bo postala ponudnik več vsebin, ki bodo bolj kakovostne in raznolike, hkrati bodo učinkoviteje dosegle tudi ciljno publiko. Povezanost novičarskih redakcij bo povečala možnost, da je RTV pri posredovanju novic prva. Posebna skrb za kakovost vsebin bo rezultirala v bolj raznolikih in bolj obdelanih vsebinah. Pomembna programska in organizacijska strategija nadaljnega razvoja bo nenehno spodbujanje inovativnosti, kar je RTV v preteklosti pogosto izpadlo. Na poti do tja moramo izpeljati celovit niz sistemskih, kadrovskih in finančnih reorganizacij.

4. IZHODIŠČA NAČRTOVANE REORGANIZACIJE



Ocena stanja

Že 12 let nespremenjena višina RTV prispevka ne zadošča za ustvarjanje vsebin in storitev, ki jih nalaga zakon in ki jih pričakuje javnost. Investicije so že nekaj let prenizke in posledično je velik del opreme zastarel. Kadrovska struktura je na več področjih neprimerna. Organizacijska struktura ne omogoča učinkovitega poslovanja. Pravni in drugi postopki so neučinkoviti in zavirajo delovanje.

Posledično RTV Slovenija težko sledi razvoju v medijskem okolju in stežka vzdržuje sodobne programsko-produkcijske standarde, ki jih zahteva status javnega medija, javnost pa od RTV pričakuje.

Zato načrtujemo 4 sklope reorganizacije, in sicer na programskem področju, na področju kadrov, sistemske organiziranosti in financ.

RTV Slovenija se sooča s številnimi izzivi:

- **Politizacija:** Vpliv političnih strank na RTV je bil v minulih letih dokazano prisoten, kar vpliva na uredniško politiko in neodvisnost novinarjev.
- **Neučinkovito vodenje:** Pogoste menjave vodstev otežujejo dolgoročno strategijo in sanacijo.
- **Nestabilno financiranje:** Višina RTV-prispevka je odvisna od zakonodajalca oz. ustanovitelja, sporazumi med Vlado RS in sindikati javnega sektorja, ki so izven domene RTV Slovenija povečujejo stroške dela, zmanjšuje se obseg sredstev, ki je na voljo za programske vsebine, obseg investiranja v zadnjih letih pada, kar je v panogi, ki je izjemno tehnično-tehnološko intenzivna zelo slab podatek.
- **Padec ugleda:** Ugled RTV Slovenija je v zadnjih letih močno padel.
- **Nivo in pristranskost programov:** Kakovost programov se je po mnenju nekaterih deležnikov poslabšala.

RTV Slovenija ima velik potencial, da postane sodobna, vsečna, učinkovita, stabilna in ugledna javna nacionalna RTV hiša. Za to bo potrebno sprejeti sistemske spremembe, ki bodo zagotovile avtonomijo, stabilno financiranje in strokovno vodenje.

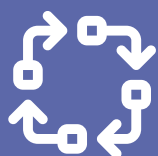
Za uresničitev našega poslanstva, ki je vzpostaviti javno RTV Slovenija, ki vodi v obveščanju in inovacijah ter je zavezana kakovosti in neodvisnosti, načrtujemo štiri med seboj povezane reorganizacije:



**Programska
reorganizacija**



**Sistemska
reorganizacija**



**Kadrovska
reorganizacija**



**Finančna
reorganizacija**

5. PROGRAMSKA REORGANIZACIJA



Na programski ravni zaznavamo štiri ključne šibkosti sedanjega snovanja programov in vsebin na RTV platformah: Kakovost vsebin se razlikuje: v nekaterih uredništvih je uveljavljena programska odličnost, ponekod so rezultati povprečni ali celo pod povprečjem. Pomanjkljiv je nadzor nad kakovostjo vsebin in nad upoštevanjem novinarskega kodeksa. Vpliv RTV šibijo tudi razdrobljenost, neusklajenost in podvajanje pri podajanju informacij med radiem, televizijo in spletnim portalom. Tako kot drugi javni mediji ima tudi RTV Slovenija premajhen doseg med mladimi, kar je izjemno zaskrbljujoče za prihodnost javnega servisa. Razmeroma velik del produkcije nima ustreznega učinka v digitalnem okolju. Vse to škoduje ugledu RTV, saj v javnosti nima podobe propulzivnega, inovativnega in v prihodnost zazrtega medija.

5.1 CILJI

Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje, povezane s programsko reorganizacijo:

1. Izboljšanje kakovosti vsebin:

Vse, kar RTV objavi na svojih platformah mora dosegati novinarske in uredniške kriterije ob upoštevanju Programskih standardov ter Poklicnih meril in načel novinarske etike. Slednje mora vzpostaviti visoke etične standarde in strogo spoštovanje novinarskih načel na ravni vseh novinarskih dejavnosti na RTV Slovenija. RTV vsebine morajo s svojo raznolikostjo doseči vse ciljne skupine, oziroma čim širši del javnosti

2. Uveljavitev inoviranja kot ključnega programskega pristopa:

RTV mora postati prepoznavna ne le po kakovosti vsebin, temveč tudi po inovativnem podajanju vsebin, ki ustreza sodobnemu načinu konzumiranja medijskih vsebin. RTV mora biti prepoznana po novih formatih svojih oddaj, po inovativnih pristopih k predstavitvi vsebin in po uporabi najnovejših tehnologij, ki izboljšujejo uporabniško izkušnjo.

3. Pridobivanje mlajših gledalcev, poslušalcev in bralcev:

RTV se mora truditi za pozornost mladih. RTV vsebine jim mora ponujati na vseh platformah, ki jih mladi uporabljajo. Vsebine in formati morajo biti prilagojeni interesom in okusu mlade publike.

4. Povečanje ugleda RTV kot ponudnika kakovostnih in relevantnih vsebin:

RTV se mora uveljaviti kot ponudnik nepristranskih, poštenih in verodostojnih vsebin in strokovnega novinarstva. Hkrati mora RTV prevzeti aktivno vlogo pri interpretaciji in promociji nalog in pomena javnega medija v javnosti.

5.2 AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA

1. Uveljavitev prenovljenih Poklicnih meril in načel novinarske etike (v letu 2024)

Po sprejetju novih Poklicnih meril in načel novinarske etike jih bomo prek organizacije internih usposabljanj in delavnic približali zaposlenim. Poznavanje in razumevanje Poklicnih meril morata postati predpogoj za opravljanje novinarskega dela na RTV.

2. Vzpostavitev vsebinske koordinacije (Teams) za vse novičarske redakcije RTV (APRIL 2024)

Brez skupnega novičarskega deska se lahko novičarske redakcije radija, televizije in spleta povežejo le virtualno. Začetek vsebinske koordinacije treh urednikov deska bo pripomogel k vsebinskemu izboljšanju vseh RTV novic.

3. Skupni zajem avdio-video vsebin (JAN. 2025)

Ustanovitev skupne avdio-video snemalne ekipe, ki bo vsakodnevno pokrivala vse napovedane dogodke. Ista ekipa zagotavlja tudi prenos na spletni platformi.

4. Uvedba uredniške skupine za nenehno analizo vsebin (nadzor kakovosti, raznolikosti in dosega ciljnih skupin) na ravni RTV (MAJ 2024)

Uredniška skupina bo poleg obstoječih vsakodnevnih uredniških ocen skrbela za celovit nadzor kakovosti vsebin na RTV. To vključuje pregled in oceno vsebinskega in tehničnega standarda vsebin ter zagotavljanje, da ustrezajo strokovni merilom in pričakovanjem javnosti.

5. Krepitev digitalnih platform

S serijo inovativnih projektov bomo okrepili vsebine in razvoj na osrednjih digitalnih platformah RTVSLO.si in RTV 365. Izvedli bomo več multiplatformnih projektov in povečali dostopnost vsebin. Uvajali bomo »web only« vsebine in dodatne možnosti plačljivih storitev. (APRIL-DECEMBER 2024)

6. Uvedli bomo sistem za priporočanje vsebin uporabnikom (DECEMBER 2024)

7. Novi multiplatformni projekti

Po zgledu projekta Prvič, ki je povezal TV dokumentarno serijo, radijski podkast in izobraževalne spletne članke bomo v letu 2024 izvedli vsaj še dva podobna projekta: volitve v Evropski parlament, na športnem področju pa Olimpijske igre. Za pridobitev mladih uporabnikov bomo okrepili predvsem vsebine in storitve za to ciljno publiko na vseh medijih.

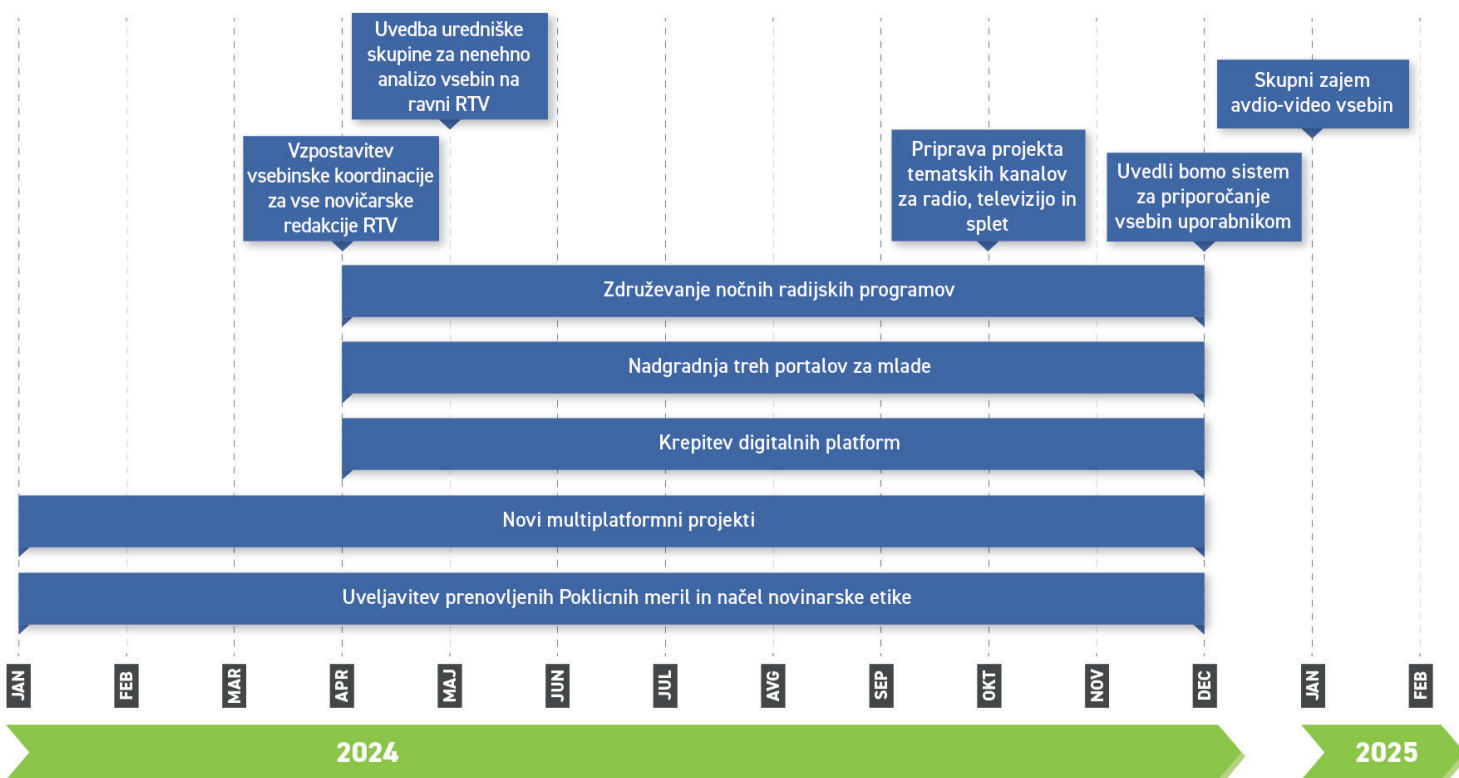
8. Nadgradnja treh portalov za mlade (APR-DEC 2024)

Vsebinsko in z inovativnimi pristopi bomo pridobivali mlade uporabnike RTV vsebin na spletne portale, namenjene njim: RTV Skit, RTV Čist hudo in RTV Živ žav.

9. Združevanje nočnih radijskih programov (APR-DEC 2024)

10. Priprava projekta tematskih kanalov za radio, televizijo in splet (OKT 2024)

Ob aktualnih zakonskih spremembah na področju avtorskih pravic bomo pripravili zasnovo vzpostavitve tematskih (arhivskih, glasbenih, otroških ...) kanalov na vseh treh platformah. Ko bo zakonodaja omogočala in bomo pridobili ustrezne finančne vire, bomo lahko nemudoma začeli z delom.



6. SISTEMSKA REORGANIZACIJA



RTV Slovenija se sooča z različnimi sistemskimi izzivi: delovni procesi niso optimizirani, racionalizirani ali digitalizirani, obstajajo možnosti in priložnosti za avtomatizacijo delovnih procesov v RA in TV studiih, podporne službe so razdrobljene med radijem, televizijo in digitalnimi platformami ter ni enotnega sistema za avdio in video zajem, pregled in učinkovito distribucijo ustvarjenih vsebin.

6.1 CILJI

Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje in pripadajoče ključne rezultate, povezane s sistemsko reorganizacijo:

Cilj 1: Optimizacija in posodobitev delovnih procesov:

Pregledati in posodobiti moramo 5 ključnih delovnih procesov do konca leta 2024, zmanjšati število tehničnih in programskih napak v delovnih procesih in zmanjšati papirnato poslovanje. Uskladili bomo uredniške politike in standarde za vse medije do konca leta 2024 ter zmanjšali število uredništev. Povečati moramo delež skupno uporabljenih virov (npr. snemalne ekipe, montažna studia).

Cilj 2: Drugačna organiziranost podpornih služb:

Finance, marketing, prodaja in tehnične službe se bodo na področjih, kjer je to smiselno, vodile centralizirano. Opuščali bomo neučinkovite procesov in uvajali sodobne procese.

Cilj 3: Uvedba sodobnih tehnologij in večja koordinacija na področju digitalnih vsebin:

Razvili, implementirali in aktivno vzpodbujali bomo digitalno transformacijo RTV Slovenija pri produkciji in ustvarjanju vsebin (Digital First). Vzpostavili bomo sistem za boljšo koordinacijo uredništev, produkcije in interne distribucije vsebin. Raziskati in testirati bomo nove tehnologije in uvajali nove tehnologiji v produkcijsko okolje. Povečali bomo delež inovativnih vsebin, ustvarjenih z uporabo novih tehnologij, uvajali umetno inteligenco in avtomatizacijo priprave programskih pasov

Cilj 4: Ustvarjanje sodobnih in učinkovitih delovnih prostorov:

Prenoviti bomo delovne prostore in povečali energetska učinkovitost.

6.2 AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA

1. Optimizacija delovnih procesov in drugačna organiziranost (marec 2024 do December 2025)

- Sprejme se nov Statut. Odgovorni uredniki v regionalnih centrih so neposredno podrejeni direktorjem radia oz. Televizije. Regionalni centri postanejo produkcijske enote. Slovenska dopisništva za radio in televizijo se organizirajo poenoteno po zgledu na mednarodno dopisniško mrežo. Glasbena produkcija je programsko podrejena direktorjema radia in Televizije. Programske pristojnosti za ZKP ima Uredništvo za nove medije. Rok april do december 2024.
- Reorganizira se Skupne službe.
- Uvede se nov poslovno informacijski sistem; izvaja se stalno izobraževanje. Rok april 2024 do december 2025.
- Organizira se skupni Zajem vsebin, rok januar 2025.

2. Sodobne tehnologije (marec 2024 do dec 2025)

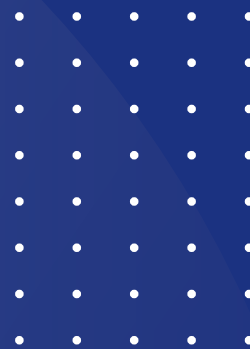
Povečajo se investicije v sodobne tehnologije. Zaposlene se redno izobražuje, izvaja se kadrovska pomladitev;

3. Delovno okolje (septembe 2024 do december 2026)

Investira se v prenovu opreme, stavbnega pohištva..



7. KADROVSKA REORGANIZACIJA



RTV Slovenija se sooča s številnimi kadrovskimi izzivi, povezanimi z razmeroma slabo kadrovsko strukturo, ki je posledica niza dejavnikov iz zadnjih desetletij. Med večjimi izzivi javnega zavoda so nizka interna fluktuacija zaposlenih, visoka povprečna starost kolektiva, nizka fleksibilnost zaposlenih, težave pri pridobivanju sodobnih kadrovskih profilov, rigidna in nesodobna sistemizacija delovnih mest, nestimulativni plačni sistem. Tako se ustvarja klima, ki je nenaklonjena spremembam, te je težko uvajati in izvajati, saj jih velik del zaposlenih pogosto ne sprejema in ne razume kot nujne, to pa negativno vpliva na razvoj. RTV Slovenija vse težje pridobiva kakovosten kader na vodilna, predvsem uredniška mesta, prav tako na mesta vodij, torej na delovna mesta, ki so ključna za uvajanje sprememb, ki so za RTV razvojno najpomembnejše.

7.1 CILJI

Ukrepi za izboljšanje kadrovskega stanja povečini niso kratkoročni, so sistemski, nekateri morajo postati stalna praksa. Vsi pa imajo tri strateške cilje:

1. Prenova kadrovske strukture kolektiva RTV Slovenija
2. Izboljšanje delovne kulture v zavodu
3. Izboljšanje in posodobitev delovnega okolja

7.2 AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA

1. Program postopne prenove kadrovske strukture (april 2024 – december 2026, trajno)

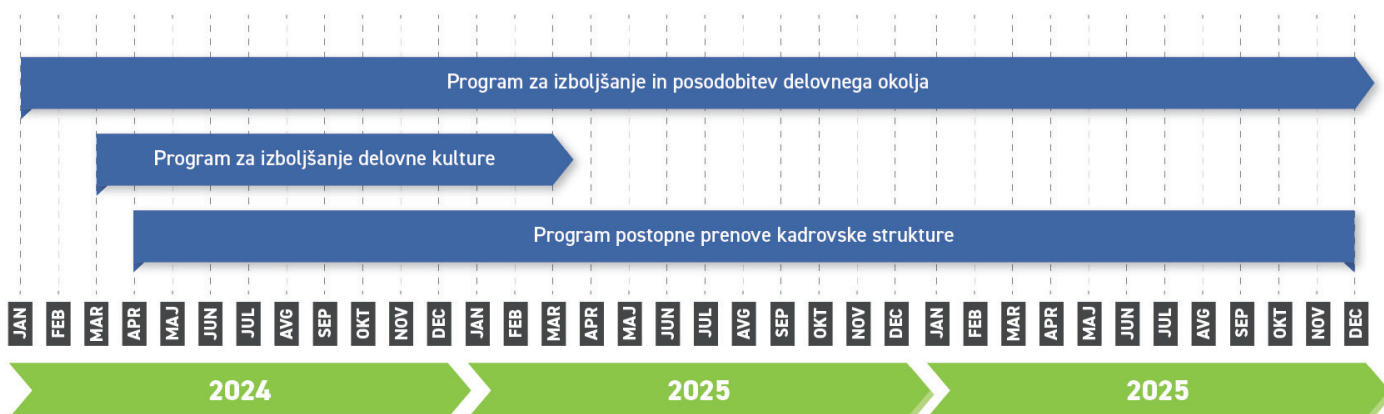
- uvajanje sodobnih in opuščanje zastarelih in neustreznih delovnih mest,
- posodobitev opisov delovnih mest,
- kadrovsko prestrukturiranje uredništev, prednostno dnevno informativnih redakcij (deskov),
- povečanje interne fluktuacije in zaposlovanje mlajšega kadra,
- sistematično in načrtno iskanje kadrov na področjih novih znanj in razvoja,
- nova sistemizacija delovnih mest RTV Slovenija,
- optimizacija števila zaposlenih, skladno z drugimi cilji reorganizacij in obsegom dejavnosti zavoda; predvideno zmanjšanje 4 % do 7 %.

2. Program za izboljšanje delovne kulture (marec 2024 – marec 2025, trajno)

- uveljavitev sistema spodbujanja in nagrajevanja inovativnosti,
- uvedba rednih usposabljanj za urednike in vodje na področju vodenja,
- uvedba programa rednih izobraževanj s področja organizacijske kulture, delovne etike, spodbujanja timskega dela za vse zaposlene.

3. Program za izboljšanje in posodobitev delovnega okolja (trajno)

- transparentno preverjanje klime organizacije, izvajanje ukrepov za izboljšave;
- posodobitve kadrovskih in delovnopravnih aktov;
- prizadevanje za čim večjo plačno fleksibilnost in sistem nagrajevanja.



8. FINANČNA REORGANIZACIJA



RTV Slovenija se sooča z različnimi finančnimi izzivi, povezanimi predvsem z iskanjem novih virov prihodkov in omejevanjem stroškov z namenom zmanjšanja izgube, ki jo trenutno izkazuje. Poglavitni izziv na prihodkovni strani je zagotovitev ustreznega financiranja s strani ustanovitelja, v manjšem obsegu pa lahko prihodke povišamo tudi s pomočjo dodatnih virov (novi trženjski produkti, razpisi) ter z optimizacijo sistema obračuna RTV prispevka. Pri omejevanju stroškov vidimo priložnosti pri optimizaciji produkcijskih procesov ter izboljšanju nadzora nad stroški.

8.1 CILJI

Glede na trenutno stanje predlagamo naslednje cilje in aktivnosti, povezane s finančno reorganizacijo:

1. Povečanje prihodkov iz dodatnih virov:

RTV mora povečati delež prihodkov iz dodatnih virov. To vključuje pridobitev novih strateških partnerjev na področju oglaševanja, večji obseg prihodkov iz razpisnih sredstev (EU in SI) in povečanje prihodkov na digitalnih platformah.

2. Optimizacija sistema obračuna RTV prispevka:

RTV mora še povečati delež plačnikov RTV prispevka. Obenem mora s preходом na e-račun zmanjšati stroške distribucije računov.

3. Zagotovitev stabilnega in zadostnega financiranja:

RTV mora doseči in vzdrževati uravnotežen proračun. Poleg povečanja prihodkov iz dodatnih virov je nujen tudi dogovor z ustanoviteljem glede ustrežnejšega načina financiranja. Nujno potrebno je zagotoviti zadostna sredstva za investicije v novo infrastrukturo in tehnologijo.

4. Zmanjšanje stroškov produkcije:

RTV mora zmanjšati stroške produkcije, povečati avtomatizacijo ter optimizirati ključne produkcijske procese.

5. Izboljšanje nadzora nad stroški:

RTV mora vzpostaviti sistem za kontrolo stroškov v fazi naročanja. Ta mora vključevati tudi izračun lastne cene oddaj in programskih pasov.

8.2 AKTIVNOSTI IN ČASOVNICA

1. Povečanje prihodkov iz dodatnih virov (september 2024, september 2025)

Razvijali bomo nove inovativne trženjske produkte z večjim potencialom. Sem sodijo tudi možne nadgradnje plačljivega dostopa do digitalnih vsebin. Posodobili bomo interna krovna pravila in prodajne pogoje. Skladno s potrebami bomo posodobili organiziranost Služb za trženje in okrepili ekipo za sodelovanje na razpisih. Načrtujemo povečanje deleža prihodkov iz dodatnih virov za 5%.

2. Izboljšava sistematičnega pridobivanja novih plačnikov RTV prispevka in izterjave RTV prispevka (2024 - 2025)

Optimizirali bomo sistem pobiranja in obračuna RTV prispevka, s čimer bomo do konca leta 2025 za 1 % povečali delež plačnikov, stroške distribucije pa zmanjšali za 3 % v letu 2024 in za 5 % v letu 2025.

3. Pogovori z ustanoviteljem glede financiranja in določitev potrebnega zakonskega obsega produkcije in storitev (marec 2024-)

Nadaljevali bomo pogovore z ustanoviteljem za zagotovitev ustreznega financiranja in določitev obsega produkcije in storitev.

4. Optimizacija dela z organizacijskimi, procesnimi in tehničnimi izboljšavami (2024, 2025)

Z optimizacijo procesov bomo zmanjšali stroške produkcije za 2 % do konca leta 2025. Avtomatizirali bomo produkcijo vsebin za 5 % letno. Izvedli bomo optimizacijo enega ključnega procesa v letu 2024 in dveh v letu 2025.

5. Uvedba sistema za nadzor nad stroški (december 2024. december 2025)

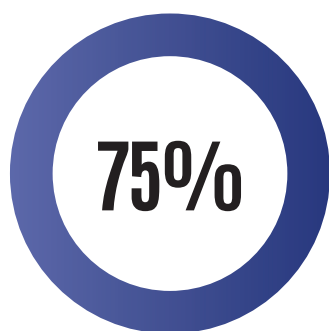
V letu 2024 bomo uvedli sistem za nadzor nad stroški s kontrolo v fazi naročanja. V letu 2025 bomo vzpostavili sistem za izračun lastne cene za 80 % oddaj in programskih pasov.

6. Preučitev možnosti prodaje nepotrebnih nepremičnin

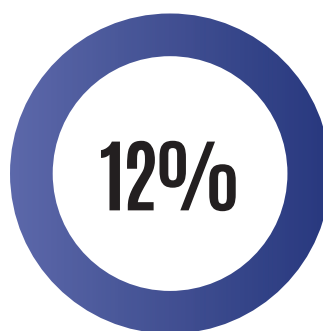
Pripravili bomo pregled možnih nepremičnin za prodajo. Z ustanoviteljem bomo sklenili dogovor o prenosu sredstev v primeru prodaj nepremičnin.

8.3 PREDVIDEN FINANČNI RAZREZ PRIDOBIVANJA SREDSTEV V LETU 2025

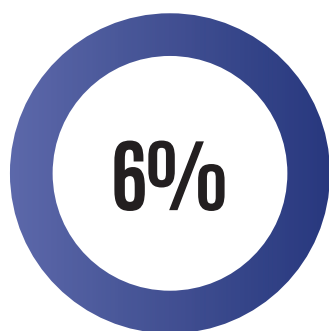
RTV prispevek



Oglaševanje



Sofinanciranje
in razpisi



Ostali prihodki

(tehnične storitve, prodaja nepremičnin)

