

Program kandidatke za člana uprave RTV Slovenija
Alenka Vodončnik

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alenka', is located in the bottom right corner of the page.

Vsebina

Uvod.....	3
1. Pomen in vloga RTV Slovenija	4
2. Analiza stanja.....	6
3. Kratkoročni cilji in ukrepi	7
4. Dolgoročni cilji	8
5. Deležniki	9
6. Standardi kakovosti in ohranitev avtonomije novinarstva	11
7. Delovni procesi, normativi in delovna mesta.....	12
7.1. Poslovni procesi	12
7.2. Znanja zaposlenih in izobraževanje	13
7.3. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja	13
7.4. Javna naročila in javni razpisi	13
8. Infrastruktura in produkcija	15
8.1. Arhivska dejavnost in mediateka	16
9. Optimizacija poslovanja	17
Vizija.....	17
Zaključek.....	17

Uvod

Za prijavo na javni razpis za člana uprave RTV Slovenija, sem se odločila po skrbnem premisleku, glede na to, da je aktivno delo v upravi RTV Slovenija lahko izziv. Zavedam se odgovornosti, zahtevnosti dela in razmer v zavodu, ki so kompleksne in zahtevne. Menim pa, da hkrati lahko s svojim znanjem in izkušnjami doprinesem zavodu.

V svoji dolgoletni karieri delujem na različnih področjih razvoja in rasti podjetij, načrtovanja in razvoja človeških virov, izvajanja in zaključevanja investicij in področja financ. Vključevala sem se v procese dela v okviru delovnih timov različnih velikosti in različnih kulturnih ozadij.

Kot članica nadzornega odbora RTV Slovenija sem se v letu in pol seznanila s kompleksnostjo delovanja RTV Slovenija, delovnih in poslovnih procesih in področij dela in poskušanja reševanja situacij, za katere se je izkazalo, da ni rešitev na kratki rok in prav tako na daljši rok niso pokazale pričakovanih rezultatov.

Zavedam se, da je RTV Slovenija v položaju, ki ni zavidanja vreden in bo potrebno ogromno entuziazma, volje, sodelovanja, komunikacije za umirjanje razmer in pripravljenosti sodelovanja za dobre rezultate dela. Menim, da sem kooperativna oseba s specializiranimi znanji, ki lahko veliko doprinese k pridobitvi ugleda RTV Slovenija in prav tako k graditvi blagovne znamke RTV Slovenija.

Predložen program je moje videnje prioritete optimizacije in reorganizacije RTV Slovenija, kateri pa morajo biti usklajeni z ostalimi člani uprave in s Svetom RTV Slovenija.

1. Pomen in vloga RTV Slovenija

Javni zavod RTV Slovenija je strateška medijska hiša v Sloveniji, ki mora ta položaj ohraniti tudi v prihodnje. Je največja medijska organizacija in ključna pri verodostojnem informiranju, izobraževanju in zabavanju vseh ciljnih skupin. RTV Slovenija je edina javna, neprofitna radiotelevizijska organizacija v Sloveniji. Deluje kot javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, saj opravlja javno službo z namenom zagotavljanja kulturnih, socialnih in demokratičnih potreb državljanov Republike Slovenije, Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem, pa tudi pripadnikov italijanske in madžarske narodne skupnosti, ki živijo na ozemlju Slovenije.

RTV Slovenija ima izjemno pomembno vlogo v slovenskem medijskem prostoru in družbi kot celoti. Njena vloga sega daleč preko preprostega ponujanja informativnih in zabavnih programov.

1. Javna služba: RTV Slovenija je nacionalna javna radiotelevizija, ki je financirana preko RTV-prispevka. Kot javna ustanova ima pomembno vlogo v zagotavljanju raznovrstnih in kakovostnih medijskih vsebin za vse segmente družbe. To pomeni, da ni omejena zgolj na tržno usmerjeno produkcijo, temveč lahko pokriva tudi teme in področja, ki morda ne bi bila ekonomsko donosna za zasebne medijske hiše.

2. Neodvisno novinarstvo: RTV Slovenija ima ključno vlogo pri zagotavljanju neodvisnega novinarstva in objektivnega poročanja. Kot javna ustanova ima nalogo, da poroča brez političnih pritiskov ali korporativnih vplivov, kar je ključno za vzdrževanje demokratičnega dialoga in informiranosti družbe.

3. Ohranjanje jezika in kulture: RTV Slovenija skrbi za ohranjanje slovenskega jezika, kulture in identitete. S produkcijo različnih vsebin v slovenščini ter promocijo slovenske glasbe, umetnosti, tradicije in zgodovine prispeva k utrjevanju nacionalne identitete in povezovanju družbe.

4. Izobraževalna vloga: RTV Slovenija ima tudi izobraževalno vlogo, saj ponuja vsebine, ki razširjajo znanje, ozaveščajo o aktualnih temah in spodbujajo kritično razmišljanje. Skozi dokumentarne filme, informativne oddaje, otroške programe in druge vsebine prispeva k izobraževanju in osveščanju gledalcev ter poslušalcev.

5. Promocija kulture in umetnosti: RTV Slovenija je pomemben promotor slovenske kulture, umetnosti in ustvarjalnosti. S produkcijo in predvajanjem glasbenih, gledaliških, literarnih in drugih kulturnih vsebin spodbuja razvoj in promocijo domačih ustvarjalcev ter prispeva k bogatenju kulturnega življenja v družbi.

RTV Slovenija ima kompleksno obliko organiziranosti, sedež zavoda v Ljubljani in dva regionalna RTV centra, ki se nahajata v Mariboru in Kopru, ustvarja tri nacionalne radijske programe in tri nacionalne televizijske programe, regionalne radijske in televizijske programe, po en radijski in televizijski program za avtohtono madžarsko in italijansko prebivalstvo v Sloveniji, radijske in televizijske oddaje za romsko etnično skupnost, za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, za slovenske izseljence v tujini ter za tujo javnost: skupno osem radijskih programov (od tega štirje oddajajo 24 ur dnevno) in pet televizijskih programov. Poseben pomen osrednje slovenske kulturne ustanove zaseda RTV s svojo enoto glasbene produkcije, v okviru katere delujejo Simfonični orkester RTV Slovenija, Big Band RTV Slovenija, Komorni zbor RTV Slovenija, otroški in mladinski pevski zbor ter nototeka. Glasbeni sestavi RTV so primarni vir, ki polni nacionalni glasbeni arhiv z arhivskimi in koncertnimi posnetki slovenskih avtorjev in izvajalcev ter deluje tako za programske potrebe matične hiše kot v promocijo države Slovenije. Je eden glavnih slovenskih promotorjev domače radijske in televizijske ter glasbene ustvarjalnosti, ki jih v okviru svojih programskih načrtov vključuje v radijske in televizijske oddaje. V

sklopu RTV deluje tudi Založba kaset in plošč, ustvarja teletekst ter internetni in mobilni portal (MMC) in za podnaslavljanja oddaj za gluhe in naglušne. Za potrebe novinarskih storitev radijskih in televizijskih programov delujejo dopisniki RTV v Washingtonu, Moskvi, Bruslju, Rimu, Berlinu in Beogradu, specializirani novinarji za spremljanje slovenske skupnosti v sosednjih regijah Avstrije, Italije in Madžarske ter domači dopisniki v vseh slovenskih pokrajinah.

RTV Slovenija mora ostati verodostojna in relevantna medijska hiša za sedanje in prihodnje generacije. V percepciji gledalcev mora doseči vodilno pozicijo in postati finančno vzdržna inštitucija z visoko tehnološko infrastrukturo v nenehno spreminjajočem se medijskem svetu. RTV Slovenija mora temeljiti k zagotavljanju kakovostnih vsebin, kredibilnosti in kompetentnosti celotne ekipe RTV Slovenija.

Zavod nosi veliko odgovornost pri zagotavljanju visokih profesionalnih standardov na vseh področjih delovanja, še posebej pa mora skrbeti za jezik, kulturo, objektivnost in družbeno odgovornost. Kot javni zavod mora RTV prispevati k zagotavljanju demokratičnih, socialnih, duhovnih in kulturnih potreb vseh državljanov Republike Slovenije, Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in Madžarski, avtohtone italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji ter romske skupnosti, ki živi v Sloveniji, še posebej pa mora pozornost nameniti vsem ranljivim, deprivilegiranim in manjšinskim skupinam, ki jih komercialni mediji praviloma spregledajo. V vse hitreje spreminjajoči se medijski krajini mora RTV slediti tehnološkimi in vsebinskimi trendom ter spreminjajočim se navadam in pričakovanjem uporabnikov.

RTV Slovenija mora omogočati javni prostor za diskusije, debate in razprave o stanju družbe in prihodnosti družbe. Odprta in tolerantna mora biti do vseh ciljnih skupin in posameznikov. Zavod mora dati jasen odgovor, da je RTV Slovenija javni, verodostojen zavod z kakovostnimi storitvami. Zavod mora ostati dostopen vsem in se bolj vključiti v dogajanja na lokalnih nivojih.

RTV Slovenija je ključen steber medijske krajine v Sloveniji, ki ima pomembno vlogo pri oblikovanju javnega mnenja, ohranjanju demokratičnih vrednot, izobraževanju, kulturi ter ustvarjanju in ohranjanju nacionalne identitete.

2. Analiza stanja

Z dalj časa trajajočo krizo RTV Slovenija kot strateška in največja medijska hiša, v državi zgublja na pomenu in ugledu, do česar je prišlo z napačnimi poslovnimi, kadrovskimi in programskimi odločitvami. K analizi stanja je potrebno pristopiti odgovorno in temeljito na vseh področjih javnega zavoda: analiza poslovanja, analiza upravljanja človeških virov, opreme in infrastrukture, stopnje digitaliziranosti, zadovoljstva uporabnikov.

Po raziskavi podjetja Valicon (Slovenija 2022) je najpogostejša odločitev za zamenjavo službe: pozitivno delovno okolje. Okolje, kjer se zaposleni počutijo motivirani za kakovostno delo, ki vključuje spodbujanje rasti zaposlenih, temelji na odprti komunikaciji, spodbujanju ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, zaupanju in pripadnosti organizaciji. Pozitivna kultura na delovnem mestu izboljšuje timsko delo, dviguje moralo, povečuje produktivnost in učinkovitost ter zadržuje delovno silo.

Za pozitivno delovno okolje mora imeti zavod (uprava):

- Jasne postavljene vrednote in jasne cilje, ki se projecirajo na vseh nivojih.
- Vključujoče delovno okolje in možnost napredovanja zaposlenih.
- Sodobno tehnološko infrastrukturo, ki olajša delo zaposlenim.

Motivirane in zavzete zaposlene je mogoče ustvariti, če so enako obravnavani in imajo jasne cilje za katere si prizadevajo. Pregledna politika napredovanja in merljivi kazalniki, dajejo zaposlenim možnost, da merijo svojo uspešnost, omogočajo zdravo konkurenco in preprečujejo negativna čustva in zamere.

Nezadovoljstvo ali velika fluktuacija zaposlenih je kazalnik nezadovoljstva, negativnih čustev in odnosov in ukvarjanja samim s sabo. Kar pa pomeni, da zavod ni razvojno naravn, ne raste, ampak se ukvarja s notranjimi problemi.

Digitalizacija procesov in tehnološka oprema

Na področju digitalizacije je potrebno ustvariti sistem, ki zaposlenim olajša delo in omogoča agilnost. Potrebno je uvajati nove tehnološke trende in prepoznati potrebe po spremembah znotraj konkurenčnega okolja. Področje mora vključevati interakcijo med zaposlenimi ter vključevanje vsakega posameznika ter odprtost za spremembe, za kar pa so potrebna splošna in praktična usposabljanja zaposlenih, pripravljenost do izobraževanja in visoka digitalna usposobljenost zaposlenih. Brez digitalne usposobljenosti ni mogoče razvijati digitalne zmogljivosti javnega servisa in zato so standardi kakovosti nujni.

Infrastruktura

Mnoga infrastruktura, tehnološke rešitve in produkcijski sistemi so nekompatibilni in zastareli. Oprema mora biti kompatibilna z obstoječo opremo in omogočiti mora stabilne sisteme. Odločitve o nakupu morajo biti skrbno premišljene, preverjene in pregledane tudi s strani oseb, ki delajo na opremi.

3. Kratkoročni cilji in ukrepi

Glede na prej navedena dejstva, RTV Slovenija nima veliko časa za iskanje novih rešitev, ampak se mora v najkrajšem času lotiti naslednjih nalog:

1. Reševanje kadrovske podhranjenosti - iskanje potrebnih kadrov, ki jih primanjkuje ali kjer je znano, ali kjer starostna struktura nakazuje odhod sodelavcev.
2. Tehnična opremljenost in infrastruktura- oprema, ki ji je iztrošena in zaradi katere se pojavljajo napake je potrebno nadomestiti s sodobno tehnološko opremo in prenovo studiev, ki oddajajo na zastareli opremi. Potreben je dostop do vsebin na sodobnejši način.
3. Produkcija – je ključno področje delovanja RTV Slovenija in mora temeljiti na lastni in kakovostni produkciji.
4. Vzpostavljanje pozitivnega delovnega okolja in motiviranost zaposlenih- vzpostavitev dialoga z zaposlenimi, ukrepi za dvig motivacije in ureditev plačnega sistema.
5. Vzpostavitev kazalnikov uspešnosti in standardov kakovosti - vzpostavitev merljivih kazalnikov, na osnovi katerih bodo tudi zaposleni ocenjevali svojo učinkovitost in uspešnost.
6. Optimizacija poslovnih in delovnih procesov- pregled procesov na vseh nivojih delovanja in vzpostaviti enostaven ter pregleden sistem delovanja.

RTV Slovenija mora slediti ciljem povečanja gledanosti in poslušnosti, kar lahko doseže z inovativnimi vsebinami, boljšo promocijo programov in prilagajanjem vsebin željam občinstva, prav tako mora slediti izboljšanju kakovosti vsebin. Pomemben cilj mora biti nenehno izboljševanje kakovosti programov, vključno s tem, da se vsebine prilagajajo raznolikim potrebam in interesom gledalcev ter poslušalcev. Večja raznolikost programov: nabor programov in vsebin je potrebno razširiti, da bi bolje zadovoljili različne okuse in interese občinstva. RTV Slovenija mora okrepiti digitalno prisotnosti, tako na spletnih platformah kot tudi v družbenih omrežjih, da doseže širše občinstvo.

Ne smemo pa pozabiti na izboljšanje transparentnosti in odgovornosti: Kot javna radiotelevizija si mora zagotavljati večjo transparentnost in odgovornost glede svojega delovanja, vključno z bolj jasnim poročanjem o porabi javnih sredstev.

4. Dolgoročni cilji

Vezano na dolgoročne cilje RTV Slovenija je potrebno upoštevati širše trende v medijski industriji, potrebe in pričakovanja občinstva ter vlogo javne radiotelevizije v družbi.

Dolgoročni cilji RTV Slovenija morajo slediti naslednjim ciljem:

1. Inovativna vsebinska produkcija: RTV Slovenija si mora prizadevati za stalno inovacijo v produkciji vsebin, s poudarkom na razvoju novih programskih formatov, interaktivnih vsebin, digitalnih platform in tehnoloških rešitev, ki ustrezajo spremenjenim navadam in potrebam občinstva.
2. Medijska pismenost in izobraževanje: Dolgoročni cilj RTV Slovenija mora vključevati tudi promocijo medijske pismenosti in izobraževanja. S posebnimi programi, projekti in kampanjami lahko spodbuja kritično razmišljanje, zavedanje o vplivu medijev in razumevanje novih medijskih tehnologij.
3. Globalna prisotnost in sodelovanje: RTV Slovenija si mora prizadevati za povečanje globalne prisotnosti in sodelovanja z mednarodnimi partnerji. S distribucijo vsebin preko različnih platform ter sodelovanjem v mednarodnih produkcijah, projektih in organizacijah. Preko tega širi svoj vpliv in promovira slovensko kulturo in identiteto širše.
4. Trajnostni razvoj: Dolgoročni cilji RTV Slovenija morajo vključevati tudi trajnostni razvoj. S sprejetjem okoljskih smernic, uporabo obnovljivih virov energije, zmanjšanjem ogljičnega odtisa in spodbujanjem trajnostnih praks v vseh vidikih delovanja lahko prispeva k varovanju okolja in družbeni odgovornosti.
5. Krepitev vloge javne radiotelevizije: Dolgoročni cilj RTV Slovenija mora temeljiti na krepitvi njenega položaja kot vodilne javne medijske ustanove v Sloveniji. To vključuje zagotavljanje neodvisnega novinarstva, promocijo slovenske kulture in jezika ter spodbujanje raznolikosti in dialoga v družbi.

S temi dolgoročnimi cilji bo RTV Slovenija izpolnila svoje poslanstvo kot javna radiotelevizija ter ostala pomemben steber medijske krajine v Sloveniji in širše. Ob tem, pa mora biti postavljena jasna vizija in strategija uprave RTV Slovenija.

5. Deležniki

Zavod, ki želi dosegati izjemne rezultate mora opredeli določene vrste in kategorije v vsaki skupini ključnih deležnikov in uporabiti razumevanja potreb in pričakovanj teh, da doseže njihovo nadaljnje sodelovanje. V proces je potrebno vključiti vse ključne deležnike pri uvajanju in razširjanju strategije in ustvarjanju trajnostne vrednosti ter prepozna njihov prispevek pri tem. Graditi, ohranjati in razvijati je potrebno odnose z vsemi deležniki na osnovi transparentnosti, odgovornosti, etičnega vedenja in zaupanja, ob tem pa razvijati skupno razumevanje in se osredotočati na to, kako lahko s skupnim razvojem prispevajo k ciljem trajnostnega razvoja in ambicijam programov.

Vrednotiti je potrebno uspešnost delovanja v povezavi s potrebami deležnikov ter se odločiti o ustreznih ukrepih, ki jih je potrebno sprejeti za zagotovitev prihodnosti, kot jo dojemajo deležniki sami. Deležniki RTV Slovenija so različne skupine in posamezniki, ki imajo interes ali vpliv na delovanje in uspešnost radiotelevizije. Razumevanje njihovih potreb, pričakovanj in vpliva je ključno pri oblikovanju strategij in odločitvah. Tu so najpomembnejši deležniki:

1. Gledalci, poslušalci in uporabniki spletnih storitev: Glavni deležniki RTV Slovenija so gledalci, poslušalci in uporabniki spletnih storitev, ki predstavljajo končno občinstvo. Njihove preference, navade in povratne informacije so ključne za oblikovanje programov in vsebin.
2. Zaposleni: Zaposleni v RTV Slovenija so ključni deležniki, ki neposredno vplivajo na kakovost in uspešnost delovanja radiotelevizije. To vključuje novinarje, urednike, producente, tehnično osebje in druge, ki soustvarjajo vsebine in zagotavljajo nemoteno delovanje.
3. Vlada in regulatorji: Kot javna ustanova je RTV Slovenija podvržena regulaciji in nadzoru s strani vlade ter regulatornih organov, kot je Agencija za komunikacijska omrežja in storitve Republike Slovenije (AKOS). Spremembe zakonodaje, finančne politike in regulatornih okvirov lahko močno vplivajo na delovanje radiotelevizije.
4. Oglaševalci in sponzorji: Oglaševalci in sponzorji predstavljajo pomemben vir prihodkov za RTV Slovenija, zlasti v smislu komercialnih dejavnosti. Razumevanje njihovih potreb in ciljev je ključno za uspešno sodelovanje in pridobivanje sredstev.
5. Slovenska javnost: RTV Slovenija je javna radiotelevizija, kar pomeni, da je odgovorna slovenski javnosti kot celoti. Zagotavljanje objektivnega, uravnoveženega in kakovostnega novinarskega poročanja ter upoštevanje raznolikosti interesov in perspektiv v družbi je ključno za izpolnjevanje pričakovanj javnosti.
6. Mediji in konkurenca: Mediji in konkurenčne medijske hiše so tudi pomembni deležniki, saj sodelujejo v istem medijskem prostoru in se lahko soočajo s podobnimi izzivi in priložnostmi. Razumevanje konkurenčnega okolja je ključno za strategijo RTV Slovenija.

Zagotavljanje sodelovanja, transparentnosti in komunikacije z vsemi temi deležniki je ključno za uspešno delovanje RTV Slovenija ter za doseganje njenih ciljev in poslanstva. Odnos mora biti sodelujoč in navdihujoč z vsemi ključni deležniki po nivojih, tako odjemalci, pri gradnji trajnostnih odnosov, zaposlenimi s privabljanjem, vključevanjem, razvojem in zadržanjem kadra, poslovnimi in regulatornimi deležniki pri zagotavljanju in ohranjanju stalne podpore, družbo pri prispevanju k njenemu razvoju, dobremu počutju in blaginji ter partnerji in dobavitelji pri gradnji odnosov in zagotavljanju podpore za ustvarjanje trajnostne vrednosti.

Uprava RTV Slovenija mora tesno sodelovati s Svetom RTV Slovenija, ki je neodvisen od vpliva politik in kompetenten sogovornik pri usmerjanju delovanja.

Najbolj pomemben deležnik RTV Slovenija je javnost. Vsebine RTV Slovenije morajo biti dostopne in vključene vsem ciljnim skupinam javnosti. Kar je RTV Slovenija že realizirala z vključevanjem lokalnih vsebin, spremenjeno dopisniško mrežo in regionalnimi centri. Pomemben del ciljne javnosti pa so tudi različne manjšine in ranljive skupine, invalidi, nacionalne manjšine, otroci, starejši. Poiskati je potrebno nove vsebine in tehnične rešitve, da se jim še bolj približajo.

Razumeti je potrebno pričakovanja in potrebe vseh ciljnih javnosti in zavod mora razumeti, da se lahko potrebe ključnih deležnikov s časom spreminjajo in da je pomembno zbirati ter analizirati povratne informacije z namenom izboljšanja ali zamenjave ponudbe programov. Na voljo so številne tehnološke in vsebinske rešitve, ki jih je mogoče vključiti v vsebine RTV Slovenija in še niso uporabljene. Prav tako pa je pomemben del javnosti tudi civilna družba, ki je vključena v programe in iskanje rešitev.

6. Standardi kakovosti in ohranitev avtonomije novinarstva

Danes se morajo zavodi bolj kot kdaj koli spopadati z obvladovanjem več izzivov hkrati, saj morajo učinkovito obvladovati spremembe in obenem še naprej opravljati vsakodnevne naloge. Uspešno obvladovanje teh dilem zavodu pomagajo pri njegovem prizadevanju, da bi bil pripravljen na prihodnost. Sposobnost prepoznavati priložnosti, ki obstajajo v sistemu je pomembna in prilagajanje na uspešen ter učinkovit način je ključno. Razvijati kulturo, ki temelji na soustvarjanju namesto na »zmagam-izgubiš« odnosih zavoda z ostalimi v njenem sistemu.

RTV Slovenija kot strateška medijska hiša v državi in mora imeti ugled na visokem nivoju, ki pa ga je v zadnjih letih izgubljala. Zaposleni morajo biti zagovorniki visokih meril kulture govora, strpnosti, razumevanja, nepristranskosti, neodvisnosti, objektivnosti, pluralnosti, drugačnosti. Zato mora biti na prvem mestu profesionalnost, strokovnost in stalno izobraževanje.

Zavod, ki želi biti uspešen, ne glede na sektor, velikost, strukturo ali zrelost mora vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja, oziroma celosten model poslovanja, ki bo omogočal oceniti, kje na poti odličnega poslovanja je. Prepoznati mora priložnosti, usmerjati k ciljnemu razmišljanju in povezovanju ter dati osnovno strukturo sistema upravljanja zavoda.

RTV Slovenija si mora povrniti ugled, le to pa bo mogoče doseči s konsenzom vseh deležnikov, pregledom postavljenih standardov v organizaciji in avtonomijo novinarstva. Pregledati je potrebno vse profesionalne standarde in sprejeti morebitne nove standarde, ki morajo biti zavezujoč dokument, glavno orodje za nevtralnno in nepristransko delo, s katerim mora biti seznanjena tudi javnost.

Zavod mora poleg ustvarjanja in zagotavljanja trajnostne vrednosti za svoje deležnike/ odjemalce, skrbeti tudi za sistem, v katerem delujejo. Zagotavljanje vrednosti in izboljševanje uspešnosti delovanja sta seveda nujni za vsako organizacijo, a to ni dovolj. Upoštevati je treba tudi gospodarske, okoljske in socialne pogoje v okolju delovanja.

Moj odnos do oseb, drugačnosti in življenjske ter delovne izkušnje mi omogočajo, da razumem različna mnenja, jih znam sprejemati in vrednotiti, a hkrati ne dopuščam vpliva na moje profesionalno delo.

7. Delovni procesi, normativi in delovna mesta

Delovni procesi v RTV Slovenija so specifični glede na naravo in dinamiko dela. Pretekli poskusi urejanja delovnih razmerij znotraj zavoda, urejanja delovnih normativov in sistematizacije delovnih mest, ki niso bili usklajeni z vsemi deležniki niso podali pričakovanih rezultatov.

Delovni procesi niso dokumenti, ampak so živa stvar, ki mora izhajati iz potreb zavoda in pričakovanih zaposlenih. Zavod potrebuje prevetritev dokumentov delovnih procesov in opisov delovnih mest, ki pogosto niso bili izdelani usklajeno z vključenimi stranmi (uredniki, direktorji).

Delovni procesi se ne smejo vezati zgolj na dokumente in jih upravljati z dokumentnim sistemom, kjer se vse funkcionalnosti in pravila vrtijo okoli dokumenta in njegovih opisnih podatkov. Učinkovito upravljanje poslovnih procesov je veliko več kot preprosto kroženje posameznega poslovnega dokumenta po zavodu. Poslovni proces obstaja tudi, če v njem ne nastopa noben poslovni dokument.

Zmanjševanje števila zaposlenih je v preteklosti vodilo k preobremenjenosti zaposlenih, nalaganju dodanih zadolžitvev in del, kar pa je vodilo k zmanjšanju kvalitete opravljenih nalog, pogostejšim napakam in nezadovoljstvu zaposlenih.

Zaposlovanje mora temeljiti na zahtevanih znanjih, kompetencah in strokovnosti, le tako bo zagotovljena kakovost in strokovnost zavoda in to bo doprineslo k dvigu ugleda zavoda. Delovne procese je potrebno poenostaviti in število delovnih mest zmanjšati z združevanjem in poenostavljanjem na osnovi enotnih izhodišč, določiti je potrebno normative, ocene, opise nalog in plačilne razrede. Ob tem, pa prisotnost ne sme biti merilo uspešnosti, ampak rezultati opravljenega dela. Ob tem se lahko doseže boljša organiziranost, enostavnost in preglednost in seveda učinkovitost zavoda.

V okviru številnih obstoječih dokumentarno evidentiranih poslovnih procesov je potrebno le te združiti v enoten sistem, ki mora biti enostaven in pregleden do vseh uporabnikov. Osnova vseh procesov pa je vizija zavoda in postavljeni kratkoročni ter dolgoročni cilji. Vizija zavoda mora biti glavna usmeritev za delovanje zavoda.

7.1. Poslovni procesi

Zavod mora biti sposoben prepoznavati priložnosti, ki obstajajo v organizaciji, in se nato odzvati in prilagoditi za uspešen ter učinkovit način nanje. Poslovni procesi (nabava, investicije, naročila, pogodbeni razmerja) terjajo danes veliko administrativnega dela, kljub digitalizaciji na vseh nivojih poslovanja. Poslovanje poteka istočasno tako elektronsko kot papirno.

Cilj, kateremu mora slediti RTV Slovenija in katerega zagovornica sem, je poenostavitev poslovnih procesov in postopkov. Pri vsakem poslovnem procesu je potrebno določiti odgovorne osebe, ki odgovarjajo za zamude, nepravilnosti in napake. Število podpisnikov in oseb, ki potrjujejo naloge, dokumente mora biti razumno in ne preveliko. Preveliko število vključenih odgovornih oseb omogoča, da se odgovornost prelaga in na koncu ni osebe, ki bi prevzela odgovornost izvedenega procesa. Uspešnost ali neuspešnost poslovnega procesa je rezultat dela, za katerim stoji odgovorna oseba.

Efektivnost poslovnega procesa se bo s tem izboljšala v obliki hitrejšega reševanja problemov, enostavno in jasno hierarhijo in sledljivostjo procesa.

7.2. Znanja zaposlenih in izobraževanje

Kapital vsake organizacije so zaposleni, njihova znanja ter izkušnje. Zaposleni RTV Slovenija imajo veliko znanja in izkušenj, poleg tega pa tudi specifičnih strokovnih znanj, ki niso prosto dosegljiva v okviru formalnega izobraževanja. Velik kapital zavoda je v znanju in nenehno izobraževanje zaposlenih je danes potreba. Družbene in tehnološke spremembe, spremenjene potrebe deležnikov zahtevajo neprestano prilaganje novim razmeram. Izobraževanja morajo temeljiti na potrebah sprememb in potreb zavoda. Potrebno je prevetriti obstoječa izobraževanja in jih skrbno in ciljno izbrati glede na potrebe zaposlenih. Izobraževanja morajo biti vezana na osnovno delovanje RTV Slovenija in temeljiti na vsebinah upravljanja, pristopih vodenja, kreativnosti, ustvarjanja vsebin, rabe novih tehnologij in rabe družbenih omrežij.

Zavod mora uvesti sistem mentorstva, ki omogoča, da se znanja, ki so dobljena preko dela in izkušenj prenašajo na mlajše generacije, proces pa seveda poteka tudi v obratni smeri.

Izobraževalni center RTV Slovenija mora postati središče znanja, kreativnosti ter inovativnosti. Center mora spodbujati kritično razmišljanje, problemsko razmišljanje, vedoželjnost in ustvarjalnost med zaposlenimi in uporabniki. Vsebine morajo biti dostopne in potrebno jih je oblikovati privlačno, interaktivno in ciljno glede na potrebe sodelavcev.

Znanje je konkurenčna prednost na trgu, ki ga je potrebno izkoristiti za razvoj novih vsebin in oddaj znotraj zavoda. Zunanje licenčne oddaje ne morejo biti edino vodilo nacionalne medijske hiše.

7.3. Sistem ocenjevanja in nagrajevanja

RTV Slovenija je javni zavod in sistem nagrajevanja deluje v okviru plačilnih razredov javnega zavoda, ki pogosto ni stimulativen za zaposlene. Prav tako, pa se je potrebno zavedati, da plačilo ni edini način motivacije zaposlenih. Preveriti in poiskati je potrebno načine nagrajevanja za rezultate in način nagrajevanja prilagoditi potrebam zavoda. V ocenjevanje in nagrajevanje morajo biti vključeni nadrejene osebe, ki najbolj poznajo delo in kompetence zaposlenih z izjemnimi rezultati. In rezultati teh oseb ne smejo biti neopaženi.

7.4. Javna naročila in javni razpisi

Javna naročila in javni razpisi so pomembno področje za RTV Slovenija, saj omogočajo pridobivanje zunanjih storitev, materialov in opreme ter sodelovanje pri produkciji vsebin in drugih projektih.

Javna naročila in javni razpisi predstavljajo ključen mehanizem za RTV Slovenija, da pridobi potrebne vire in storitve ter izvede različne projekte v skladu s svojim poslanstvom in potrebami svojega

občinstva. Pri tem je pomembno zagotoviti transparentnost, učinkovitost in kakovost v vseh fazah postopkov javnih naročil.

RTV Slovenija je zavezana pri naročanju upoštevati določila ZJN-3, kar pomeni, da se velike dobave vršijo preko javnih objav in povabil ponudnikom k oddaji ponudb. Pri tem je pomembno, da so tehnične specifikacije povabil dosledne in natančno pripravljene, da naročnik dobi željene storitve oz. opremo.

Kot javni zavod pa ima RTV Slovenija odprte možnosti prijav na javne razpise za pridobivanje nepovratnih sredstev za realizacijo inovativnih in novih idej in projektov. Tako Ministrstva Republike Slovenije kot finančni instrumenti Evropske unije omogočajo javnim zavodom, da se z inovativnimi idejami prijavijo s konkurenčnimi projekti in kandidirajo na sredstva. Prijave na javne razpise se aktivno vključuje regijski center v Kopru in po njegovem zgledu bi morala delovati tudi Maribor in Ljubljana, ne zgolj kot partnerji ampak tudi prijavitelji projektnih idej.

Financiranje EU poteka v različnih oblikah: v obliki nepovratnih sredstev –s predložitvijo projektne ideje na podlagi „razpisa za zbiranje predlogov“, subvencij, ki jih upravljajo nacionalni ali regionalni organi, posojil, jamstva in lastniškega kapitala kot oblike finančne pomoči za podporo politikam in programom EU. Možni programi financiranja so program Obzorje Evropa, program Digitalna Evropa, Kultura in kreativnost, Komunikacija in audiovizualne storitve, Mediji in nagrade v kulturi, čezmejni programi Slovenija Madžarska, Slovenija- Italija idr.

Nepovratna sredstva omogočajo zavodom, ki koristijo sredstva, dvig konkurenčnosti, sodobno tehnološko opremljenost z novo tehnološko opremo, izvedbo inovativnih projektov, izobraževanje in opolnomočenje zaposlenih.

8. Infrastruktura in produkcija

RTV Slovenija mora svojim zaposlenim zagotavljati ustrezno delovno okolje. Infrastruktura ter produkcija sta ključni področji, ki omogočata ustvarjanje in distribucijo vsebin na visoki ravni kakovosti. Tehnološko ustrezna infrastruktura omogoča ustvarjanje vsebin in produkcij, ki izpolnjujejo potrebe in pričakovanja občinstva.

RTV Slovenija potrebuje učinkovito in sodobno infrastrukturo, ki podpira različne medijske formate in tehnologije. To vključuje studijske prostore, snemalne naprave, montažne sobe, računalniške sisteme za obdelavo vsebin, strežnike za shranjevanje in distribucijo ter omrežne povezave za prenos podatkov. Zagotovitev zanesljive in napredne infrastrukture omogoča nemoteno delovanje in ustvarjanje visokokakovostnih vsebin.

Prav tako kot na ostalih področjih je potrebno tudi pri infrastrukturi preveriti opremo, tehnološke rešitve in produkcijske sisteme. Infrastruktura / oprema mora biti kompatibilna z obstoječo opremo in omogočiti mora stabilne sisteme. Odločitve o nakupu morajo biti skrbno premišljene, preverjene in pregledane tudi s strani oseb, ki delajo na opremi. Sistem je potrebno poenostaviti, poenotiti in vzpostaviti neodvisnost od ene osebe ali izvajalca.

RTV Slovenija deluje na več lokacijah, kar pomeni, da je potrebno zagotavljati infrastrukturo na vseh lokacijah (Ljubljana, Maribor, Koper). Pomembno mesto pa zavzemajo tudi reportažna vozila, ki pokrivajo številne športne, kulturne in druge dogodke ter prireditve.

Obstoječa oprema je v mnogih primerih zastarela in potrebna obnove. Izdelati je potrebno pregled uporabnosti in zasedenosti opreme, preveriti nujnost tolikšnega števila in optimizirati število reportažnih vozil.

RTV Slovenija mora imeti ustrezne zmogljivosti za produkcijo raznolikih vsebin, vključno s televizijskimi oddajami, radijskimi programi, spletnimi vsebinami, dokumentarnimi filmi, glasbenimi produkcijami in drugimi medijskimi formati. To vključuje strokovno ekipo ustvarjalcev, producentov, režiserjev, scenaristov, novinarjev, tehnikov in drugih strokovnjakov, ki skrbijo za vse faze produkcije - od idejne zasnove, snemanja, montaže do postprodukcije. Ustvarjanje visokokakovostnih vsebin zahteva tudi ustrezno opremo, tehnologijo in logistično podporo.

Zagotavljanje ustrezne infrastrukture in produkcije je ključno za RTV Slovenija, saj omogoča ustvarjanje vsebin, ki izpolnjujejo potrebe in pričakovanja občinstva, ter ohranja ugled in vlogo RTV Slovenija kot vodilne medijske ustanove v Sloveniji.

Tudi izgradnja nove stavbe za RTV Slovenija bi lahko bila pomemben cilj, če obstaja potreba po sodobnejšem in bolj funkcionalnem prostoru za izvajanje dejavnosti ob upoštevanju naslednjih vidikov:

1. Potreba po sodobnih prostorih: Nova stavba mora nuditi sodobnejše in bolj prilagodljive prostore, ki bi omogočili boljše delovne pogoje za zaposlene in ustvarjanje vsebin.
2. Tehnološka vključenost: Nova stavba mora vključevati napredno tehnološko infrastrukturo, kot so sodobni studijski prostori, visokotehnološka oprema za snemanje in montažo, digitalne platforme za distribucijo vsebin in druge tehnološke inovacije, ki bi omogočile RTV Slovenija, da ostane konkurenčna v hitro spreminjajočem se medijskem okolju.
3. Okoljska trajnost: Pri načrtovanju nove stavbe je potrebno upoštevati tudi vidike okoljske trajnosti, kot so energetska učinkovitost, uporaba obnovljivih virov energije, recikliranje materialov in zelene

gradbene prakse. Nova stavba mora bila zasnovana tako, da zmanjšuje svoj vpliv na okolje in prispeva k trajnostnemu razvoju.

4. Prilagodljivost in modularnost: Pomemben vidik je omogočanje prilagajanja spremenjenim potrebam RTV Slovenija v prihodnosti. Zato bi morala biti zasnovana po sistemu modularnosti in prilagodljivosti, kar omogoča enostavno prilagajanje prostorov in infrastrukture glede na nove tehnološke, organizacijske in programske zahteve.

5. Sodelovanje z arhitekti in strokovnjaki: Pri načrtovanju in gradnji nove stavbe je ključno sodelovanje z izkušenimi arhitekti, inženirji in drugimi strokovnjaki, ki imajo izkušnje na področju gradbeništva in oblikovanja sodobnih medijskih prostorov. Le tako se lahko zagotovi, da so pričakovanja in potrebe upoštevane ter ustvarjeno spodbudno delovno in ustvarjalno okolje.

8.1. Arhivska dejavnost in mediateka

Arhiv RTV Slovenija je dragocen zaklad, ki hrani bogato zbirko avdiovizualnih vsebin, ki segajo vse od televizijskih oddaj, radijskih oddaj, glasbenih nastopov, dokumentarnih filmov, do posebnih dogodkov in intervjujev. Ta obsežna zbirka predstavlja pomemben del slovenske kulturne in medijske dediščine ter dokumentira zgodovino in razvoj medijske krajine v Sloveniji.

Pomembna dejavnost RTV Slovenija je lasten arhiv, ki v tem trenutku predstavlja zgolj strošek. Digitalizacija in zajem radijskega gradiva in digitalizacija TV- gradiva omogočata ohranjanje avdiovizualnega gradiva, ki drugače na izvornih medijih propada. Arhiviranje gradiva je strateškega pomena ne le za zavod, ampak tudi nacionalnega pomena in prav tako za javnost. Pri tem je potrebno regulativno urediti pristojnosti, postopke in pravila z zakonskimi predpisi in smernicami.

Trenutno RTV Slovenija sama financira digitalizacijo zvočnih in avdiovizualnih vsebin, kar pa je omejeno na razpoložljiva sredstva znotraj zavoda. Arhiviranje omogoča hrambo preteklih produkcij in vsebin in bi morala biti del javnega financiranja, saj gre za strateško pomembno nalogo tudi z nacionalnega vidika.

Sistem hranjenja digitaliziranih dokumentov mora biti pregleden in enostaven tako za hrambo kot iskanje. Sistem avtorskih pravic pa mora biti zasnovan tako, da omogoča koristi tudi RTV Slovenija, kot nosilcu arhivskega gradiva in na osnovi katerega lahko zagotavlja prihodke arhiviranja zvočnih in avdiovizualnih vsebin.

Arhiv RTV Slovenija igra ključno vlogo pri ohranjanju in varovanju teh vsebin za prihodnje generacije. Poleg tega pa služi tudi kot vir informacij in gradivo za raziskovalce, novinarje, ustvarjalce in širšo javnost. S pomočjo naprednih sistemov digitalizacije in arhiviranja RTV Slovenija skrbi, da so te vsebine dostopne in uporabne tudi v digitalni dobi.

Arhiv RTV Slovenija ni le shramba preteklosti, temveč je tudi vir navdiha in ustvarjalnosti za prihodnost. S pametnim upravljanjem in izkoriščanjem tega bogastva vsebin lahko RTV Slovenija nadaljuje svojo misijo bogatenja medijske krajine ter izpolnjuje potrebe in pričakovanja svojega občinstva vse bolj raznolikega in digitalno osveščenega.

9. Optimizacija poslovanja

Predhodno je potrebno izdelati analizo vseh kapacitet (zaposlenih, infrastrukture in opreme), preveriti zasedenost kapacitet in učinkovitost uporabe.

Prva naloga optimizacije je v preglednosti poslovnih procesov in poenostavitvah te-teh, zaposlenih, njihovih kompetencah in rabi teh kompetenc ter rabi infrastrukture in opreme.

V kolikor viri niso uporabljeni v največji možni meri, je potrebno iskati rešitve združevanja ali specializacije. Strinjam se z upravo RTV Slovenija, da lahko regionalna centra v Mariboru in Kopru zagotavljata specializirane vsebine in dopolnita vsebine programov televizije.

Optimizacija mora potekati pregledno, v dogovoru z vsemi deležniki in upoštevanjem mnenj in vidikov vseh vključenih. Zgradba RTV Slovenija je energetska potratna, brez dolgoletnega vzdrževanja in vlaganja v infrastrukturo in na potresnem območju. RTV Slovenija si kot neodvisna javna medijska hiša zasluži sodobno poslovno okolje in delovno okolje za zaposlene, ki je motivacijsko urejeno in omogoča hitro izmenjavo mnenj, znanj

Vizija

RTV Slovenija mora biti prostor ustvarjanja kakovostnih, inovativnih in relevantnih medijskih vsebin, ki bogatijo in informirajo družbo ter spodbujajo raznolikost in dialog. Ob tem je potrebno zagotavljati nepristransko in zanesljivo novinarsko poročanje ter promocije kulturne identitete in jezikovne raznolikosti Slovenije.

Stremeti mora k razvoju digitalnih platform in tehnologij, ki bodo omogočale boljše povezovanje z občinstvom in prilagajanje spreminjajočim se potrebam medijske potrošnje.

Vizija RTV Slovenija je da postane in ostane vodilna medijska hiša, ki izpolnjuje potrebe svojega občinstva in prispeva k bogatitvi družbenega dialoga in razvoja.

Zaključek

Program je zahteven in kompleksen, prav tako kot je kompleksen tudi zavod. Trenutni položaj RTV Slovenija in razmere v zavodu predstavljajo izziv, ki pa ga je mogoče doseči s komunikacijo, kompromisi, doslednostjo, pravičnostjo, nepristranskostjo in sodelovanjem.

Program je pripravljen na osnovi usmeritev za nadaljnjo pot zavoda, ki želi postati vodilen na področju medijske krajine v Sloveniji in zavzeti pomembno vlogo pri oblikovanju javnega mnenja, ohranjanju demokratičnih vrednot, izobraževanju, kulturi ter ustvarjanju in ohranjanju nacionalne identitete.

Organizacijska kultura je poseben nabor vrednot in norm, ki so skupne zaposlenim in skupinam v organizaciji, in ki sčasoma vplivajo na način, kako delujejo v medsebojnih odnosih ter do ključnih deležnikov zunaj organizacije.