

# PROGRAM RAZVOJA IN UPRAVLJANJA RTV SLOVENIJA

kandidatke za predsednico Uprave RTV Slovenija Natalije Gorščak

## I. Položaj in vloga RTV Slovenija v slovenskem medijskem prostoru

V času, preplavljenim s samo navidez brezplačnimi vsebinami in pogosto neverodostojnimi informacijami, **mora RTV Slovenija za uspešno izvajanje svojega javnega poslanstva postati mnogo bolj inovativna organizacija, ki bo kos izzivom digitalnega in globaliziranega komunikacijskega okolja, obenem pa bo s svojim ustrojem sodobne organizacije v slovenskem prostoru zgled ostalim pomembnim javnim institucijam v državi.** Kot medijska organizacija mora upoštevati tehnološke trende in spremembe v načinih spremljanja medijev ter na vseh platformah **zagotavljati dobro obveščenost javnosti, skrbeti za jezik, kulturo in družbeno povezanost ter omogočati odprt prostor za javno razpravo in umetniško ustvarjanje.**

Stara, uveljavljena premisa BBC-ja, da je vloga javnih medijev informirati, poučevati in zabavati vsa občinstva, velja tudi za RTV Slovenija. Ob besedah vsa občinstva je treba **posebej izpostaviti občinstva, ki nimajo neposrednega dostopa do javnega medija zaradi različnih oblik invalidnosti, občinstva, ki se sporazumevajo v jezikih manjšin, in občinstva, ki se jim mora javni medij še posebej posvečati: to so otroci in mladostniki ter starostniki.** V času po eni strani koketiranja s komercialnimi mediji in po drugi vztrajanju na formatih in načinih pripovedovanj zgodb, podajanja informacij in ostalih vsebin, ki nimajo več stika s sodobnostjo, je javna RTV izgubila generacijo uporabnikov, ki jo mora pridobiti, hkrati **s svojimi vsebinami angažirati mlajše občinstvo, obenem pa ne pozabiti na zveste dolgoletne uporabnike.**

Nov medijski prostor je danes bolj kompleksen kot nekoč, zato je toliko pomembneje, da **postane javna radiotelevizija aktivnejši del medijske krajine,** v kateri je nabor vsebin, ki informirajo, poučujejo ter zabavajo, neskončen in mnogo bolj razdrobljen; ob množenju vsebin so se namreč spremenile – in se stalno spreminjajo – tudi navade uporabnikov, ki so vse zahtevnejši. Javna RTV mora zaradi tega storiti vse, **da ohrani in okrepi svoj ključni prispevek k zagotavljanju demokratičnih, socialnih, duhovnih in kulturnih potreb državljanov in prebivalcev Republike Slovenije, pripadnikov italijanske in madžarske narodne skupnosti ter Slovencev izven meja domovine.** Pri tem mora zlasti:

- Posredovati **temeljito preverjene nepristranske informacije in novice o dogajanju doma, v zamejstvu in mednarodnem okolju** ter se tudi v prihodnje ograditi od medijskih trendov, ki v informacije in novice vključujejo elemente oglaševanja, blatenja ali celo sovražnega govora.

- Ostati mora **poučna, svetovalna in biti podpora vsem delom družbe pri ustvarjanju boljših pogojev za delovanje na vseh področjih**, še posebej je pomembna njena vloga v kriznih časih, kjer mora delovati kot verodostojni in osnovni medij za informiranje in svetovanje.
- **Kultura, umetnost, šport in razvedrilo so enakovredno bistvo dejavnosti** javne RTV, še posebej se to kaže v teh časih, ki so polni izzivov, stresa in ko je življenje težje. **Občinstvo mora imeti javen dostop do vseh teh vsebin**, ne glede na socialni status.
- Naloga RTV Slovenija je **delovati povezovalno, družbeno angažirano; ustvarjati mora prostor, skozi katerega se različne skupnosti povezujejo in dopolnjujejo ter nadgrajujejo**.
- V sodelovanju s pomembnimi ustanovami kulturnega in umetniškega področja, izobraževalnimi in raziskovalnimi organizacijami ter neinstitucionalnimi akterji mora RTV Slovenija **zagotavljati, da kulturni, umetniški, tehnološki in drugi intelektualni dosežki dosežejo najširše občinstvo**.
- RTV Slovenija mora **ostati osrednja kulturna ustanova v Sloveniji** in si v prihodnosti prizadevati postati še bolj **tvoren element slovenske avdiovizualne produkcije**.

Ob vsem naštetem je **vloga RTV Slovenija pri ohranjanju jezika in kulture ključna**. Ob prizadevanjih za dvig jezikovne kulture v samem zavodu mora RTV Slovenija biti tudi v prihodnje dejavna pri oblikovanju jezikovnih smernic za napovedovalce, voditelje in novinarje, torej za vse, ki nastopajo pred mikrofonom ali kamero; pri oblikovanju smernic za podnaslavljanje, avdio deskripcijo in sinhronizacijo, za pripravo zvočnih knjig in podcastov, skratka za vsa dela, ki nastajajo v ali izven okvirov RTV Slovenija, in temeljijo na rabi jezika najvišjega registra.

## II. Medijska zakonodaja, ki ureja položaj zavoda

V tako podrobno regulirani dejavnosti, kakršna je dejavnost RTV Slovenija, je **izpolnjevanje poslanstva javnega medijskega servisa močno povezano z možnostjo prilagajanja regulacije spremenljivim razmeram v medijskem in družbenem okolju**. Vendar je zaradi težko dosegljivega političnega soglasja praktično vsa zakonodaja, ki ureja položaj in vpliva na delovanje zavoda, zastarela, četudi se je temeljitih sprememb prva sistemsko lotila ravno sedanja vlada.

Spremljali smo več poskusov spremembe Zakona o medijih (Zmed), ki v grobem ostaja tak, kakršnega so zasnovali že leta 2001. To vpliva na podhranjenost in neustrezno reguliranost celotnega medijskega prostora, saj je tudi Zakon o avdiovizualnih medijskih storitvah iz 2021

(ZAvMS) treba dopolnjevati glede na stalno spreminjajoče se evropske direktive. Obstaja tveganje, da tudi novela Zmed ne bo izkoristila vseh možnosti za zaščito slovenskega jezika in ustvarjalnosti kot temeljnih vrednot. Obenem so predstavljene različice v preteklosti nakazovale deregulacijo javne televizije na področju oglaševanja, ki pa je nepotrebna, zlasti če se predstavlja kot alternativa za reze javnih sredstev za RTV Slovenija. Na zelo skrčenem oglaševalskem trgu je namreč nemogoče pridobiti zadostna sredstva za nadomestitev izpada javnih sredstev, še posebej ne v času, ko ostaja RTV-prispevek enak že 12 let. Poleg tega je trg kabelskih operaterjev v slovenski zakonodaji pomanjkljivo urejen (o čemer bomo smo in bomo še govorili, ter predlagali rešitve skupaj z regulatorjem sektorja), saj ne zagotavlja ustreznega položaja predvsem TV-programov RTV Slovenija v kabelskih sistemih ter omogoča nelojalno konkurenco med plačljivimi in neplačljivimi kanali znotraj paketov. Zakon o RTV Slovenija iz leta 2022 prav tako ne podpira nujnih posodobitev in ustreznega razvoja javnega medijskega servisa.

#### Ukrepi:

- 1. Na javni RTV Slovenija bomo aktivno sodelovali pri opredelitvi javne službe v morebitni noveli zakona, ki bi jo bilo treba uskladiti s sodobnim, mednarodno prizanim konceptom javnega medijskega servisa ter vprašanja financiranja in odgovornosti za upravljanje in nadzor reševati v prid povečanja, ne pa morebitnega zmanjševanja avtonomije in neodvisnosti javnega medija.**

Rok: do konca prvega polletja leta 2025 oziroma glede na zakonodajni postopek in njegove roke

- 2. Statusna oblika javnega servisa RTV je bistvenega pomena za razvoj in financiranje naše hiše. Skozi t.i. SWOT in Cost Benefit analizi bomo preverili, katera statusna oblika bi bila najboljša.**

Rok: do marca 2025

### III. Osnovna SWOT-analiza programskih vsebin

	<b>S - prednosti</b>	<b>W - slabosti</b>	<b>O - priložnosti</b>	<b>T - grožnje</b>
<b>RTV-mediji</b>	zvesti uporabniki /poslušalci, bralci, gledalci/	starejša starostna struktura zaposlenih	povezave s podobnimi inštitucijami	velika ponudba za mlade drugje
	stabilen večji del financiranja	neprikladnost, slaba organiziranost, vztrajanje pri statusu quo	nove možnosti trženja	vsak dan novi mediji in platforme

	ponujamo vsebine, ki jih drugje ni, imamo potencial, da bi jih ponujali še več na več različnih platformah	ne znamo vsebin zapakirati v sodobne oblike	z unikatnimi vsebinami doseči več uporabnikov	tuji komercialni ponudniki vsebin, ki jih imamo v Sloveniji le mi
	ponudba za bolj izobražene, ponudba za specifične skupine uporabnikov	slaba ponudba za manj izobražene, ne pokrivamo ruralnega področja	poiskati uporabnike, ki jih nimamo	komercialni mediji nas lahko jemljejo kot grožnjo
	javni servis s širokim paleto ponudbe, tako programsko kot tehnično	ne znamo narekovati trendov	bogastvo vsebin za vse generacije že obstaja, samo trendovsko ga moramo zapakirati in ponuditi uporabnikom	ne znamo si vzeti svojega prostora na trgu
	bogat arhiv z vseh področij dejavnosti	razpršenost in neurejenost arhiva	edini na trgu s to možnostjo ponudbe	morebiten odvzem pravice do hrambe s strani države zaradi negospodarnosti
	široka paleta dejavnosti	način organizacije ne sledi razvoju medijev	strukturno razvojni model	slaba delitev dejavnosti na javno in tržno
	tradicija in prepoznavnost	razpršene blagovne znamke in neurejen sistem blagovnih znamk	krepitev obstoječih blagovnih znamk s poudarkom na povezovanju in ustvarjanje novih	neprepoznavnost v množici novih blagovnih znamk, ki so bolj drzne in se hitreje uveljavijo
<b>radio</b>	med vodilnimi na trgu	preveč vsebinsko podobnih si postaj	vsebinska profilacija za podeželje	merjenje poslušnosti v realnem času (zdaj merjenje na priklic)
	visok ugled	samozadosten	boljša slišnost po vsej Sloveniji	internetne profilirane postaje, množica novih lokalnih postaj, sorazmerno nizki stroški za odpiranje novih RA-postaj

<b>televizija</b>	prvi v programskih shemah kabelskih operaterjev	premalo nove ponudbe v shemi, merjenje gledanosti ne vključuje gledanosti preko aplikacij kabelskih distributerjev, gledanosti izsekov na družbenih omrežjih	ponudba formatov, ki jih gledalci še ne poznajo (Factual entertainment)	penetracija tujih programov, ki ponujajo nove vsebine
	VOD-ponudba	malo vsebin v VOD in nezmožnost binge gledanja /gledanja serij v celoti/	fast kanali, SVOD-kanali, kanali na družbenih omrežjih	možnost zakonske preprečitve dodatne ponudbe
<b>novičarski portal</b>	široka ponudba pisanih, video in avdio vsebin	slaba preglednost, slaba struktura, velikokrat neaktualnost, sami ne vemo, kaj bi radi in nimamo jasno začrtanih prioritet	z množico dobro strukturiranih različnih vsebin lahko postanemo vodilni na trgu	v času UI je tudi produkcija novic postala cenejša, zato nas lahko z dobro promocijo tudi slabši portali lahko prehitijo
	možnost bogatitve pisanih prispevkov z avdio in video dodatki, ki so že producirani	neizkoriščenost materiala, ki je že pripravljen	prenovljen novičarski portal, kjer je manj več, bolj bogato, bolj zanimivo	združevanja med novičarskimi portali in video in avdio mediji
<b>manjšinski programi</b>	edini taki programi v Sloveniji	slaba vpetost v program večinskega naroda po eni in slaba struktura programa za manjšino po drugi strani	s strukturirano ponudbo postati prepoznavni na medijskem parketu	umik stalnega vira financiranja tako s strani držav matičnih narodov kot s strani matične države
<b>glasbeni sestavi</b>	kakovostni sestavi, ki jih lahko uporabljamo pri produkciji programov	slaba izkoriščenost za programske potrebe	prvi sestavi v državi z jasno opredeljenim javnim in komercialnim programom	nezadostno in neurejeno sistemsko financiranje in s tem stagnacija
<b>ZKP</b>	edina produkcija v Sloveniji, katere namen ni zgolj prodaja	kriteriji za izdajo so popolnoma nekomercialni	z dobro promocijo bi se tudi kakovostni programi uveljavili na trgu	ob komercialnem uspehu bi se tudi ostale založbe preusmerile v podobne izdaje

#### **IV. Ključni izzivi na področju programskih, produkcijskih in poslovnih procesov ter na področju financ**

Izzive sem združila, kajti načrtovanja programa v 21. stoletju si ne predstavljam ločeno od produkcije, poslovnih procesov in financ. Status quo, v katerem se vrti ta hiša že vrsto let in ki je po mojem mnenju izvirni greh večine težav te hiše, nas je pripeljala do točke, ko bo hišo treba preprihati, da bomo lahko zadihali, če se malce poetično izrazim. Vztrajanja pri tem, da vse, kar imamo, moramo imeti in da se le tu in tam da nekaj narediti drugače, so nas pripeljala do točke, kjer moramo narediti preskok.

Pri evropskih članicah EBU se pojavlja vedno bolj pestra ponudba klasičnih vsebin javne RTV v novih formatih in na novih platformah, zato se bomo priključili procesu digitalne transformacije, ki je na voljo v okviru EBU. **Avtomatizacija, digitalizacija, racionalizacija poslovnih in produkcijskih procesov je nujna za preživetje sodobnega javnega servisa.**

Tesno sodelovanje in združevanje poslovnih procesov med enotami je nujno, povezovanje ustvarjalcev še nujnejše, saj je ločenost hiše nekaj, kar moramo čimprej preseči. Še posebej je treba **poskrbeti za še bolj tesno sodelovanje z ustvarjalci iz regionalnih centrov, ki morajo osrednje distribucijske platforme vzeti za svoje po eni strani, po drugi pa morajo ustvarjalci vsebin ob snovanju razmišljati o bogastvu, ki ga imamo v regionalnih centrih in manjšinskih programih. Večja integracija vseh vsebin, ki so na platformah, namenjenih širokemu krogu uporabnikov, zdaj marginalizirane – manjšine, Slovenci v sosednjih državah, skupine gledalcev z določenim interesom za posamezno vsebino – je nujna, saj je razdrobljen program preživeta forma.** Ob tem pa lahko s prenovljeno digitalno ponudbo zagotovimo manjše specializirane platforme, ki bodo zadovoljevali specifične interese.

**Pomembno je, da programske vsebine javne RTV ostanejo kakovostne, poglobljene, neodvisne, se pa po obliki in načinu pripovedi prilagodijo sodobni medijski ponudbi. Vsekakor mora biti naš osnovni cilj to, da dosežemo čim večje število uporabnikov s čim bolj kakovostnimi vsebinami.**

#### **Načrtovanje**

**Največji izziv na RTV Slovenija je povezava programskih, produkcijskih in poslovnih procesov s financami, kar je odmik od razmišljanja, katerega načelo je delitev med programom in produkcijo, poslovanjem in financami. V sodobnem medijskem svetu poteka načrtovanje programskih vsebin hkrati z načrtovanjem produkcije in financ, poslovni procesi pa so okvir, ki se spreminja glede na potrebe.**

**Ukrepi na področju načrtovanja:**

- 1. Načrtovanje polne cene oddaj, programskih pasov ali spletnih strani je cilj moje ekipe za celotno organizacijo RTV Slovenija, saj načrtovanje predvsem tako imenovanih**

**zunanjih stroškov, ki predstavljajo samo tretjino, pomeni nepreglednost nad porabo notranjih virov, brez česar si učinkovit nadzor nad poslovanjem težko predstavljamo.** Na RTV Slovenija že obstaja poslovno inteligenčna rešitev za načrtovanje polne cene oddaj, časovnih pasov, projektov in programskih sklopov, skozi katero bi lahko skozi poročevalski modul primerjali stroške, ki jih imajo pri produkciji vsebin in oblikovanju storitev različne enote RTV Slovenija. Načrtujemo razpis za Poslovno informacijski sistem, ki bi to, kar imamo še nadgradil, predvsem pa bi vse združil v enotni pregledni sistem, ki ga je lažje nadzorovati in v katerem je lažje spremljati dejavnosti posameznih enot.

Rok: PPN za leto 2026 /julij 2025/

2. Ob omejenih finančnih okvirih je to dobra podlaga za **nujno prestrukturiranje zavoda in racionalizacijo delovnih in produkcijskih procesov**. Primerjalni podatki bodo služili za definiranje programskih prioritet pri uresničevanju poslanstva in vizije javne RTV oz. za doseganje strateških ciljev.

Rok: september 2026

3. Na RTV Slovenija bomo uvedli **načrtovanje programsko-produkcijskega načrta v več fazah in za več let**, računovodsko leto z realnim potekom produkcije programov nima veliko povezave, je pa seveda ključno za finančno poslovanje zavoda.

**Dve oziroma dolgoročno optimalno štiriletni načrt delovanja bo postal dokument RTV Slovenija**, v katerem bomo določili osnovne finančne tokove – predvidene dohodke iz naslova RTV-prispevka, predvidena sredstva iz ostalih virov, predvideno maso sredstev za posamezne segmente skupaj z vnaprej znanimi stroški.

Glasbena produkcija tako, na primer, svoje delo že ves čas načrtuje za nekaj let vnaprej, na televiziji smo že pred leti za več let pripravili simulacijo stroškov za pravice za šport in tako videli, do kam lahko gremo pri posameznih pogajanjih. V mnogih delih RTV Slovenija to že počnemo, zato nam tako načrtovanje ni tuje. **Z dolgoročnejšim načrtovanjem bi bolje usklajevali skupne projekte in dosegli ugodnejše cenovne pogoje, pri dolgotrajnih projektih pa lažje načrtovali delo.** Z vsaj dvoletnimi načrti bi lahko bolje načrtovali sodelovanje glasbenih sestavov s programskimi sklopi, bolje bi lahko načrtovali delovanje, povezano z dostopnostjo programov.

Rok: september 2026

4. **Strategija bo vsebovala smernice razvoja in ne bo le načrt dela za daljše obdobje.** Strategija bo **dokument, ki govori o vrednotah, namenu in smeri razvoja RTV Slovenija**. V zadnjem delu, v poglavju srednjeročni razvoj RTV Slovenija, sem pripravila iztočnice, ki naj bi po posvetu in s popravki ali dopolnitvami deležnikov v hiši, postal izhodišče strategije RTV Slovenija.

Rok: marec 2025

5. **RTV Slovenija bo pripravila strategijo razvoja blagovnih znamk, promocije in odnosov z javnostmi.** To je področje, ki je predvsem pri razvoju blagovnih, znamk razpršeno, pa čeprav imamo na nivoju JZ Službo, ki je zadolžena za komuniciranje. Pomanjkljivo

oziroma popolnoma podhranjeno je področje promocije na družbenih omrežjih, promocija poteka parcialno in neuskklajeno.

Rok: marec 2025

### **Programsko področje**

**Na programskem področju nas čaka izziv, kako priti do mladih občinstev, saj so njihove poslušalske, gledalske in bralne navade take, da jih mi s svojim načinom distribucije vsebin težko dosežemo.** Poleg tega se vedno znova znajdemo v zagati, kje sploh ti mladi uporabniki vsebin so, katere platforme obiskujejo in kdaj in preko katerih aparatov jih uporabljajo. Trenutno jih skušamo poiskati na družbenih omrežjih, kot so Snapchat, Instagram in Tik Tok, ter jih preusmeriti na našo spletno stran in aplikacije, obenem pa jim na teh platformah ponujamo tudi take vsebine, da z njimi vzpostavimo komunikacijski kanal. **Bolj natančno in ciljno delovanje lahko zagotovi samo boljše poznavanje in razumevanje uporabnikov, zato bi morala RTV Slovenija vzpostaviti bolj sistematično spremljanje in analiziranje medijskih navad javnosti.** Naš Programski kontroling bi moral postati **osrednji vir podatkov za načrtovalce vsebin** in distribucijo slednjih. Dobrega načrtovanja brez poglobljenih analiz ni, zato je ta del RTV Slovenija treba sistemsko razvijati.

### **Ukrepi na programskem področju:**

1. **Integrirana ponudba otroških in mladinskih vsebin je posebna prioriteta javnega servisa, saj tako mlade uporabnike vzgajamo in jih v otroštvu pridobimo.** Tudi če kot mladostniki nekaj časa niso naši uporabniki, se bodo zaradi lepih spominov k nam kasneje vrnil, če ne prej, ko bodo imeli svoje otroke.

Rok: PPN za leto 2026

2. **Integrirana ponudba dnevno informativnih, športnih in kulturnih vsebin, najprej televizije in spleta, zatem pa še radia, bo druga prioriteta.** Začeli bomo z večmedialnostjo v dopisništvih in pri mlajših kolegi in jo postopoma uvedli za vse. To ne pomeni, da nekdo ne bo več primarno npr. radijski novinar, ampak pomeni, da bo poleg tega pripravljaj tudi tekste za splet in po potrebi za televizijo.

Rok za integracijo prve faze: PPN za leto 2027

Rok za integracijo druge faze: PPN za leto 2029

3. **Integracijo ostalih delov programa bomo izvajali vzporedno s prvima prioriteta.**  
Cilj: Celostna integracija bo izvedena s PPN za leto 2029

4. **Sodelovanje z neodvisnimi producenti in zunanjimi izvajalci je za sodobno radiotelevizijo in ponudbo spletnih vsebin obvezno, saj v programe vnašajo nove poglede, izkušnje in nove produkcijske načine.** Sodelovanje bomo spodbujali in skušali produkcijo v segmentih, kjer je to mogoče, preusmeriti ravno nanje. Tako bomo bogatili slovenski AV-prostor in dajali možnost novim producentom, ki bodo želeli



sodelovati z nami. Ob ukrepih ostaja želja, da bi ponovno producirali programske zvrsti, ki smo ji v zadnjih letih zaradi slabega finančnega stanja praktično opustili, so pa nujne za obstoj javnega servisa, in sicer produkcija slovenskih AV-del, filmov in nadaljevank. Obenem bi morali začeti tudi produkcijo nadaljevank za mlade na spletu in se usmeriti k AV-projektom, ki povezujejo splet, televizijo in radio. Ravno v slednjem, **v produkciji za tri platforme in v raznolikosti ene vsebine glede na platformo, bi moral biti nov način pogleda na produkcijo.**

Cilj: vsako leto vsaj 5% več neodvisne slovenske AV-produkcije, idealno bi bilo, da do leta 2028 pridemo na dodatnih 20% slovenske AV-produkcije

5. Ob vsem novem, brez česar program ne bo dosegel novih občinstev, se bomo morali vrniti tudi k starim dobrim formatom, ki smo jih zaradi tega ali onega razloga zanemarili. Ko govorimo o televiziji, gre za velike tako imenovane **šove na bleščečem odru, z veliko blišča, z orkestrom in vrhunskimi izvajalci**. Ko govorimo o radiu, so to **oddaje v neposrednem prenosu iz vse Slovenije, ki so pred leti RTV Slovenija predstavile v vsaki vasi, mestecu in mestu**. Seveda je to velik organizacijski zalogaj, ravno tako kot želja, da bi javni servis **vsako leto organiziral veliki koncert s svojimi glasbenimi korpusi z novimi glasbenimi skupinami in tako orkester približal mlajšemu občinstvu**.

Rok: PPN za leto 2027

6. Izjemno pomembno je, da **programsko določimo, koliko katerega programa želimo predvajati in producirati, saj je razmerje med posameznimi zvrstmi programa pomembno za uravnoteženo ponudbo**. Kljub temu, da se pravice za športne dogodke dražijo, je za Slovenijo kot državo šport na javni televiziji izjemnega pomena, saj šport spodbuja pozitivne vrednote in povezuje Slovenijo, poleg tega pa športni program dejavno prispeva k razvoju športa in vključenosti občinstev v športne dejavnosti, kar zagovarja tudi stroka, ki se ukvarja z javnim zdravjem. Športno udejstvovanje na kakršenkoli način je dandanes za vsa naša občinstva, posebej pa še za mlade, izjemnega pomena. Tekme slovenske reprezentance morajo tudi zaradi občutka državljanstva biti del programa javne RTV Slovenija.

Rok: PPN za leto 2026

7. **Glasbeno produkcijo** bomo skušali čimbolj po eni strani vpeti v program, po drugi pa delati na tem, da bi glasbeni sestavi ostali med najboljšimi v državi. Z novim, mednarodno prizanim odličnim dirigentom si obetamo več gostovanj in s tem tudi nekaj več prihodkov. Naš cilj je, da skušamo z orkestrom gostovati po vsej Sloveniji in v zamejstvu in tujini, seveda v povezavi s pomembnimi kulturnimi dogodki in obeleževanji.

Rok: PPN za leto 2027

8. **Gledanost bomo postopoma spremljali na vseh platformah ter jo kumulativno prikazovali.** Dogovorili smo se že glede **povečanje panela s 450 gospodinjestev na 700 gospodinjestev.** Pri neposredni poslušnosti se nismo angažirali, saj je v tem trenutku merjenje poslušnosti s priklicem za nas ugodnejša.

Povečanje panela: rok poletje 2025

Kumulativno spremljanje gledanosti: postopoma do leta 2028 zajamemo vse platforme

### **Produksijsko področje**

Na RTV Slovenija je produkcija razdrobljena tako organizacijsko kot tehnično, kar pomeni, da del hiše uporablja en digitalni produkcijski sistem, del drugega, delata pa oba za iste kanale. Inženirji so razdeljeni po enotah, med seboj ne komunicirajo, posledica vsega tega pa je razdrobljen sistem produkcije in višji stroški.

### **Ukrepi na produkcijskem področju**

1. Na RTV Slovenija bomo pripravili **dolgoročni načrt tehnološkega razvoja**, saj je tehnologija podstat sodobne produkcije vsebin in njihove distribucije. Investicije na RTV Slovenija predstavljajo pomemben odstotek finančnih sredstev, zato je izjemno pomembno, da z dolgoročno vizijo in dobro strategijo nakupa tehnične opreme določimo prioritete, smer razvoja in posledično zaradi dobrega načrtovanja optimiziramo stroške oziroma za ista sredstva nabavimo najbolj kakovostno opremo.  
Rok: september 2025
2. Strategiji sledi **srednjeročni načrt tehničnega razvoja**.  
Rok: januar 2026
3. Znotraj RTV Slovenija mora potekati **interno obračunavanje stroškov produkcije**, tuj primer dobre prakse namreč kaže, da je bil proces težak, vendar je prinesel odlične rezultate, saj je prišlo do boljšega načrtovanja in racionalnejše izvedbe. Na VRT, Belgija so že pred dobrim desetletjem notranji sistem stroškov uredili z internimi računi, z delitvijo na tako imenovane enote, ki najemajo storitve in enote, ki storitve izvajajo. Tedaj so v Belgiji namenili denar programu (radiu in televiziji kot enotama) ter ga s tem prisilili v to, da je začel pripravljati podroben finančni načrt v sodelovanju s storitvenimi deli hiše, ki so tako morali svoje storitve zaračunati in se primerjati s trgom ter tako racionalizirati.  
Rok: januar 2027

### Področje distribucije vsebin

**Trend na sodobnih javnih RTV-servisih je, da vsebine objavljajo primarno in največkrat izključno na svojih platformah**, kajti na multinacionalnih platformah in omrežjih so vsebine slabo zaščitene, pa tudi monetizirajo jih lastniki in upravljavci platform, ne pa sami producenti vsebin, torej medijske hiše, vključno z RTV Slovenija. Glede na to, da je tudi za spletno pojavljanje treba prijavljati avtorske in sorodne pravice, je smiselno, da ima nad vsebinami nadzor RTV Slovenija sama, tuje platforme pa za distribucijo uporablja, ko želi pritegniti občinstvo, ki ga nima, predvsem mlade.

Že več let (v planu za leto 2021 pa je celo bila celostna tehnična posodobitev) si želimo posodobitve ponudbe vsebin preko rtslo.si, ki bi končno na enem mestu ponudila **možnost distribucije preko večjega števila platform, mobilnih in aplikacij za pametne televizorje, digitalnih spletnih kanalov, ki jih lahko prevzamejo tudi kabelski distributerji.**

Tehnični del distribucije vsebin sodi pod **Oddajnike in zveze**, ki je servis ne samo za RTV Slovenija, temveč za večino radiodifuznih medijev v Sloveniji. Na tem področju bomo še naprej skrbeli za obstoječo mrežo oddajniške infrastrukture, ki sodi v kritično infrastrukturo Republike Slovenije. Obenem smo v dogovorih tako z Ministrstvom za kulturo kot z AKOS-om, da bomo skupaj razširili obstoječe in zgradili še dodatna DAB+ omrežja, ki bodo na voljo tudi komercialnim radijskim postajam. Tako bodo komercialni izdajatelji radijskih programov imeli zagotovljeno infrastrukturo, mi pa bomo s tem, ko bomo omrežje oddajali, prišli do dodatnega vira prihodka.

Prav tako je OZ v preteklih letih skupaj z DARS pridobil projektno dokumentacijo za vzpostavitev DAB+ signala v vseh avtocestnih predorih daljših od 500m. Trenutno smo z DARS v fazi dogovorov glede fizične izvedbe projekta in načinov financiranja.

V naslednjem letu poteče pogodba za najem satelita in skupaj s sodelavci OZ smo že pridobili ponudbe, s katerimi bomo praktično prepolovili ceno najema, s tem se bo na OZ višina prihodkov nad odhodki še povečala. OZ so del RTV Slovenija, ki bi moral združevati vso tehnično podporo distribucije, kar bo dobila v premislek in razvoj ekipa inženirjev, ki pripravlja tehnološko strategijo razvoja RTV Slovenija.

Preko spletne strani rtslo.si poteka prodaja pretočnih vsebin **Založbe kakovostnih programov in slovenskih filmov v lasti zunanjih producentov.** V preteklosti smo razmišljali o dodatnem viru prihodkov s posebno ponudbo za naročnike ali plačnike dodatnega paketa ob RTV-prispevku, kar ponuja TVP, poljska televizija, vendar je to vprašanje, ki ga moramo rešiti ob vprašanju statusa organiziranosti RTV Slovenija.

## V. Programska, finančna in upravljalvska neodvisnost zavoda

RTV Slovenija je po zakonu programsko, finančno in upravljalvska neodvisen zavod. V sedanjih okvirih nam neodvisnost nudita RTV-prispevek (kljub temu, da vemo, da ne zadošča potrebam, ki jih zavod v taki obliki ima) in denar, ki ga zaslužimo z oglaševanjem in ostalimi načini programsko-poslovnih sodelovanj, ovira pa nas umeščena v javni sektor, ki je za javni zavod, ki se ukvarja z medijsko dejavnostjo, velika prepreka, predvsem ko gre za vključevanje v mednarodne projekte, sodelovanje z institucijami v Sloveniji in v tujini.

**Plačni sistem** v javnem sektorju je zelo rigiden in onemogoča pravično plačilo boljših ter stimulatивно okolje za vse. Ob finančni stiski v zadnjih letih se je pojavila še manko pri najemanju zunanjih sodelavcev, ki so vnašali v delovne procese drugačne poglede in način dela. Zapri smo se in zelo težko smo samokritični in samostimulativni. Na dejstvo, da umestitev v javni sektor ni primerna za delavce javnega medijskega servisa, je pred vstopom opozarjal novinarski sindikat RTV Slovenija, ki je bil tedaj tudi edini proti takemu urejanju plačnega sistema.

**Neodvisno in kakovostno delovanje zavoda omogočajo jasna pravila, ki jih nismo uspeli določiti**, še posebej ko gre za **delovne normative**, ki jih v nekaterih delih zavoda upoštevamo, čeprav niso ne dorečeni ne potrjeni, so pa osnova za dobro funkcioniranje zavoda.

**K neodvisnosti še posebej občutljivih delov zavoda, kot so manjšinski programi, programi za dostopnost in arhivska dejavnost, bi prispevalo neposredno financiranje teh dejavnosti s strani države, podobno kot je to praksa v tujini.** Gre za programske sklope, ki so zaradi specifičnosti v tujini financirani neposredno in jim to zagotavlja neodvisno delovanje, tudi finančno, kar v tem trenutku ni mogoče, saj je bilo zaradi pomanjkanja sredstev predvsem arhivski dejavnosti odvzeto veliko sredstev, medtem ko druge dejavnosti zaradi varčevanja v ostalih delih RTV Slovenija niso bile oškodovane. O tem že teče pogovori, cilj pa je, da bi manjšinski programi postali popolnoma neodvisni.

Delovala bom v smeri tega, da bi naša Služba za dostopnost programov postala **Nacionalni servis za dostopnost**, ki bi dostopnost proti plačilu zagotavljal tudi za komercialne ponudnike. Tej ideji so na Ministrstvu za kulturo že naklonjeni, poiskali bomo le način, kako do tega priti. RTV Slovenija lahko tako postane takoimenovani Digital Service Provider, ponudnik digitalnih storitev.

Rok: srednjeročni, januar 2030

Finančno neodvisnost JZ RTV Slovenija v delu zagotavlja **trženje na RTV Slovenija**. Trženje je, kot tudi arhivska dejavnost, pa prej omenjena produkcija in tehnika, razpršeno po vsej hiši.

Zasluzki na področju trženja so v nekaterih delih hiše tako majhni, da je nujno **preoblikovanje trženja**, ki se ga bom takoj lotila.

Rok: januar 2025

## **VI. Organizacijska in kadrovska struktura**

RTV Slovenija ima strukturo, ki ne omogoča hitrih sprememb in povezovanj. V sedanji strukturi nismo pregledali posameznih dejavnosti in njihove finančne vzdržnosti, kar bi morala biti osnova. Glede na modele, ki so uveljavljeni na javnih RTV-servisih v Evropi, **bi bilo treba preučiti podobne organizacije in en model prevzeti oziroma prilagoditi, saj je izumljanje novih modelov nesmiselno in dolgoročno nevezdržno v medijski krajini, ki se neprestano spreminja.**

**Sedanja organizacijska struktura ne spodbuja povezovanja.** Imamo preveč vodij, urednikov, drobimo dejavnosti, namesto da bi jih združevali, kar je trend v svetu. Organizacijska struktura se odraža tudi v programih, kjer je težnja po tem, da bi vsaka vsebina dobila svoj prostor na distribucijski platformi, neprestano prisotna. Treba jo je temeljito spremeniti, vendar dobro premisliti, kako, in o tem doseči karseda širok konsenz.

**Kadrovsko je RTV Slovenija postarana organizacija**, v kateri so **plačna razmerja neurejena** in v kateri **ni spodbud in podpore za nove ideje.**

### **Ukrepi:**

1. Priprava **nove sistemizacije delovnih mest**  
Rok: maj 2025
2. Izvedba **notranje motivacijske razprave med zaposlenimi**  
Rok: do marca 2025
3. **Sprememba organiziranosti** v skladu s spremembami v poslovnih, programskih in finančnih procesih  
Rok: v skladu s spremembami naštetimi pri načrtovanju
4. **Ureditev notranjih aktov** povezanih s kadri in organizacijo  
Rok: postopoma do konca leta 2025

## **VII. Srednjeročni razvoj RTV Slovenija**

Naše strateške usmeritve morajo biti naslednje.

### **1. Digitalna prenova RTV Slovenija mora biti ena od prioritet, obenem pa moramo razvijati tudi vse klasične javno-servisne vsebine**

Medijska krajina se digitalizira, uporaba vsebin se povečuje, zato mora RTV Slovenija investirati v nove načine distribucije, krepiti spletni TV-portal, radijske podcaste, investirati v enovit informativni portal, ki bo hitro odziven in zmožen refleksije trenutka in preteklosti. Uporabniška izkušnja z RTV-mediji mora biti za uporabnika preprosta, tudi najbolj težavno platformo moramo približati uporabnikom, ki niso večji novosti oziroma jih zaradi drugih okoliščin niso sposobni uporabljati (osebe z težavami s sluhom itd.).

RTV Slovenija mora svoje vsebine objavljati na svoji lastni distribucijski platformi, ostale platforme naj uporablja le za privabljanje novih uporabnikov.

### **2. Pridobivanje vseh uporabnikov mora biti naš cilj, še posebej se je treba približati otrokom in mladini**

Z novimi vsebinami in novimi ustvarjalci vsebin moramo ohranjati najširšo možno skupino uporabnikov – poslušalcev, gledalcev in bralcev. Na mlade uporabnike prežijo vsi, vendar imamo na RTV Slovenija tradicijo. Vsebine za naše najmlajše so na RTV Slovenija predmet največjega nadzora, ko gre za kakovost jezika, nenasilne komunikacije, odsotnosti tržnih vsebin. Naše vsebine izobražujejo in so v pomoč staršem pri vzgoji otrok.

Pri produkciji novih vsebin moramo uporabljati najnovejše pristope in razširiti mrežo zunanjih sodelavcev in neodvisnih producentov.

### **3. Nepristransko moramo dosegati vse občinstvo, naše vsebine morajo biti raziskovalne in poglobljene ter aktualne**

Povezujemo in prispevamo k razumevanju in sodelovanju med ljudmi v Sloveniji in izven naših meja, prispevamo h krepitvi slovenske družbe, našega jezika in kulture. Raznolikost in pestrost naših vsebin mora ostati vodilo pri produkciji RTV Slovenija. Raziskovalno novinarstvo mora ostati naš korporativni cilj, distribucija izsledkov raziskovalnega dela mora biti modro razporejena po vseh distribucijskih platformah glede na ciljno občinstvo.

### **4. Tvorno delovanje v slovenski družbi, povezovanje in sodelovanje z vsemi akterji bo naše vsebine nadgrajevalo in dopolnjevalo**

Smo zanesljivi in odgovorni, spodbujamo kreativnost in cenimo sočloveka. Smo neodvisni pri uresničevanju naših ciljev, smo smeli pri uresničevanju idej in skupaj lahko dosežemo nekaj boljšega, boljšo družbo, boljšo prihodnost, postanemo boljši posamezniki.

Samo skupno delo za boljšo prihodnost bo javni servis obogatilo in njegove vsebine postavilo na prvo mesto izbire med uporabniki.

## **5. Biti moramo pionirji tehnološkega razvoja**

Glede na to, da je RTV Slovenija največja medijska ustanova v Sloveniji, mora v povezavi z univerzami in industrijo, tu seveda mislim tudi na vrhunska slovenska tehnološka podjetja, skrbeti za to, da bo produkcija ostala na najvišji ravni, in da bo vključena v vse nove tehnološke izzive, ki jih bo spodobna ponuditi tudi svojim uporabnikom.

S povezovanjem in spodbujanjem inovativnosti in novih produkcijskih prijemov bomo dosegli boljše rezultate in se vedno znova znali približati še tako zahtevnim uporabnikom.

## **6. Ostati moramo center za specifična znanja**

Mladi, ki se želijo dokazati v medijskem svetu, si morajo želeti postati naši sodelavci, mi pa jim moramo zagotavljati mentorje in poskrbeti za neprestano izobraževanje vseh kadrov, ki so pri nas zaposleni.

Sodelovanje z izobraževalnimi institucijami bo plemenitilo naše in njihovo delo, predvsem pa bo plemenitilo vsebine, ki jih ustvarjamo na RTV Slovenija.

**Čisto za konec.** Namerno nisem pisala državljanke in državljan, uporabnice in uporabniki, gledalke in gledalci, poslušalke in poslušalci..., seveda pa sem ob pisanju mislila na oba spola enakovredno. Javni servis mora biti nevtralen tudi v tem pogledu in sprejemljiv za vse in za vsakogar.

Natalija Gorščak, 20. avgusta 2024