

RTV Slovenija

Razpis za delovno mesto predsednika/predsednice Uprave RTV Slovenija

Avgust 2024

**Program razvoja in načrt upravljanja RTV Slovenija
za mandatno obdobje 2024–2028**

Mirko Štular

Vsebina

Pomen, vloga in položaj RTV Slovenija	3
Motivacija in ambicija	3
Upravljanje sprememb	4
Programski cilji in usmeritve	4
Programske usmeritve	5
Javnosti	5
Prioritete	6
Učinek.....	6
Vsebinska področja	6
Digitalna preobrazba in razvoj	7
Organizacijske spremembe	7
Kadrovska strategija	8
Od kataloga do sistemizacije.....	8
Mladi, novi kadri.....	9
Izobraževanje	9
Uprava	10
Finančna stabilizacija	10
Sistemsko financiranje.....	10
Stabilizacija poslovanja	11
Optimizacija delovanja	11
Drugi poslovni prihodki	11
Komunikacijska strategija	12
Med nami	12
Edina stalnica so	13

Pomen, vloga in položaj RTV Slovenija

RTV Slovenija, največjo medijsko hišo, največji kulturni zavod in najpomembnejši medij v državi, razumem kot enega ključnih akterjev za zdravje naše družbe, za stanje naše demokracije in kot najpomembnejši branik pred vesplošno kakovostno erozijo in stihijsko ponudbo medijskih vsebin, katerih cilj ni javno dobro. Ta javni zavod vidim kot osrednjega zaščitnika javnega interesa na področju medijev, kulture, jezika in avdiovizualne narodove dediščine. Obenem je podpornik in promotor ustvarjalcev z najširšega področja kulturno-umetniškega izražanja. Tisto, kar se praviloma pozablja, je ekonomski odtis, ki ga RTV Slovenija pušča v družbi, torej posredni in neposredni finančni prispevek k družbi, njegov učinek na ustvarjalnost, ustvarjalke in ustvarjalce, ki so s tem zavodom tesno povezani, mnogi tudi odvisni od njega.

Predvsem pa je javna radiotelevizija najpomembnejša protiutež lansiranim (dez)informacijam in specifično motiviranim vsebinam, katerih cilji vključujejo vse mogoče, le javnega interesa ne, tako pri informiranju in izobraževanju kot pri razvedrilu.

RTV je prepričljivo najbolj kompleksna medijsko-kulturna inštitucija v Sloveniji, ki pa se je skozi desetletja poglobljala v težave. Te so posledica neustrezne in nesodobne zakonodaje, premalo posluha ustanovitelja in lastne nesposobnosti, da bi se pravočasno spreminjala, razvijala in se učinkovito prilagajala medijskemu okolju ter javnostim. Danes je najbrž v najbolj zahtevni situaciji, odkar obstaja – programsko, finančno in organizacijsko, med enotami so velike razlike v delovanju, učinku, rezultatih in ugledu.

RTV Slovenija zato čaka obdobje neizbežnih sprememb na vseh ravneh: kratkoročno so to tudi nekateri sanacijski ukrepi, srednjeročno predvsem reorganizacije, dolgoročno pa globoke strukturne spremembe.

Motivacija in ambicija

Po 30 letih dela za RTV Slovenija zavod poznam sicer predvsem skozi radijsko perspektivo, a sem izkušnje pridobil v številnih zelo različnih vlogah, ki so mi postopoma razkrile sistem RTV v vsej njegovi zahtevnosti. Svojo kandidaturo opiram na izkušnje novinarja, voditelja, urednika, člana številnih delovnih skupin in teles, vodje domačih in mednarodnih projektov, odgovornega urednika Vala 202, direktorja Radia Slovenija. Vsaj mojih zadnjih vlog ni težko preveriti z rezultati, z merljivimi in s kvalitativnimi kazalniki.

Svoje delo na Radiu Slovenija sem vseskozi prepletal s številnimi zunanji partnerji, na trgu, in ob tem spoznaval zelo različne sisteme, organizacije, partnerje in projekte, ki delujejo po drugačnih načelih od javnih in »ertevejevskih«. Navsezadnje sem zadnja štiri leta aktiven član Radijskega odbora EBU, zadnje leto tudi njegov podpredsednik. Vsa ta leta sem imel priložnost preverjati domet, sposobnost prilagajanja in primerljivost naše medijske hiše z drugimi doma in v tujini, z javnimi in zasebnimi sistemi s področja medijev, kulture, ustvarjalnosti, jezika. Dodam še, da sem po profesiji jezikoslovec, francist, kar mi narekuje vztrajanje pri visokih standardih jezikovne kulture, ki je za našo medijsko hišo ogledalo kakovosti. Žal, pogosto ne več najbolj čisto ogledalo.

Glede na velikost zavoda ter na obseg delovanja in njegov pomen svoje dolgoletne izkušnje znotraj hiše razumem kot veliko prednost, zavedam pa se, da vsak sistem, ekipa, vodja sčasoma dobi slepe pege, zato potrebujemo reden svež veter, neobremenjeno zunanje preverjanje naših vizij in ukrepov, pri čemer RTV v preteklosti najbrž ni imela največ sreče.

Sem zavzet zagovornik javnih medijev, javne radiotelevizije, vedno sem poskušal po najboljših močeh delovati v dobro te hiše. Moja edina ambicija pri tej kandidaturi je RTV Slovenija popeljati skozi obdobje naporne, a več kot nujne tranzicije in sprememb, ga srednjeročno stabilizirati, posodobiti, okrepiti, bolj približati javnostim ter mu vrniti moč, veljavo in ugled.

Da se. A samo s korenitimi, premišljenimi, dobro zasnovanimi in predvsem temeljito izvedenimi spremembami. Pri tem ostajajo osrednja vodila kakovost vsebin, družbena odgovornost in univerzalnost v službi javnosti: gledalcev, poslušalcev, uporabnikov spletnih vsebin in storitev. Prepričan pa sem, da mora vse cilje, načrte in spremembe voditi neka – po mojem razumevanju – splošna delovna etika, ki je usmerjena k ljudem – najprej k občinstvom, a tudi k sodelavkam in sodelavcem, brez katerih ne bo mogoče doseči nobenega rezultata.

Upravljanje sprememb

Večina strateških dokumentov, vizij, vodstev RTV Slovenija v zadnjih 15 letih je prepoznavalo iste težave zavoda in definiralo iste ali zelo podobne krovne cilje. In vendar imamo danes opravka z – istimi težavami. Zakaj? Ker se je zataknilo pri izvajanju sprememb, ker se niso izvedle ali pa so se izvajale prepočasi. Razlogi tičijo v umeščenosti RTV Slovenija v javni sektor, v neustrezni in nesodobni zakonodaji, enako pa tudi v odnosu kolektivov znotraj RTV do sprememb. Te je v tako velikem sistemu, kot je RTV Slovenija, znotraj javnega sektorja, objektivno težko izvajati.

Zato potrebujemo strategijo upravljanja sprememb (t. i. change management), ki jo moramo znati predvsem ustrezno interno skomunicirati na vseh ravneh zavoda.

Ne potrebujemo obsežnega dokumenta, ampak močno poenoteno sporočilo, da so spremembe nujne za obstoj in prihodnost zavoda, jasno sliko, katere spremembe so to in zakaj so nujne. Potrebujemo dobro pripravo sprememb, smiselno časovnico, učinkovito izvedbo in redno ocenjevanje uvedenih sprememb. To najprej pomeni širok konsenz med ključnimi kadri, nato še med večino naših sodelavk in sodelavcev, ter skupno odločenost, da bomo spremembe uvajali v dobro javnosti, kar pomeni tudi v dobro zavoda – delodajalca in vseh nas, zaposlenih na RTV Slovenija. Vse to je najbolj odvisno od komunikacije in motivacije vodilnih kadrov, najprej uprave, direktorjev in vseh drugih vodilnih in vodstvenih delavcev, še posebej srednjega vodstvenega kadra.

Vzporedno z doslednim uvajanjem sprememb se bo v kolektivih spreminjala tudi miselnost, da se nič ne da, da smo obsojeni na propad, da je celo edina rešitev »grški scenarij«, ki se že pojavlja v javnosti in v delu kolektiva. Prav nasprotno, opreti se moramo na dobre prakse, ki obstajajo znotraj RTV Slovenija, jih nadgraditi, uporabiti, kjer je to mogoče, za težave pa poiskati rešitve – znotraj ali zunaj zavoda.

Časi vnaprejšnjega, neutemeljenega odklanjanja sprememb so odločno za nami in za to nobena uprava ne bo mogla niti smela imeti več razumevanja.

Programski cilji in usmeritve

V letih mešetarjenja in mrcvarjenja naše medijske hiše so se na RTV uveljavili nizka kultura korporativnega upravljanja, slabo vodenje ali odsotnost vodenja ekip, enot, projektov ipd. Tako je postalo precej domače nespoštovanje ali prikrajanje pristojnosti in kompetenc, neprevzemanje odgovornosti, neupoštevanje hierarhije in kompetenčnega reda, ki je spričo nedorečenosti zakonodaje ponekod tudi slabo definiran in posledično nejasen. To še dodatno meče slabo luč na zavod od zunaj, notranjo javnost pa demotivira in ji daje zeleno luč za podobna ravnanja.

Vseskozi zagovarjam dosledno spoštovanje pristojnosti med različnimi ravnmi in organi upravljanja. Če so nejasne, jih je treba čim prej definirati.

Naša osrednja dejavnost in produkt so programi, vsebine, oddaje, prispevki, članki. Čeprav prihajam iz programskih okolij, se zavedam, da uprava RTV Slovenija neposrednih vsebinsko-programskih pristojnosti nima in jih tudi ne sme imeti. Mora pa stalno vzpostavljati sistem vodenja, upravljanja in okolja, ki bo zagotavljal čim boljše pogoje za doseganje programskih ciljev. Vlogo uprave razumem tudi kot usmerjevalca, spodbujevalca in internega nadzornika nad programskimi trendi in izvajanjem načrtov.

Programske usmeritve

Poslušanje radia in gledanje televizije na splošno v mednarodnem prostoru že vrsto let beležita upad. Podobno je v Sloveniji, le da je pri radiu trend opazno manj negativen kot v precej drugih evropskih državah. Digitalni mediji pa se povsod po svetu soočajo z agresivno konkurenco tehnoloških gigantov, globalnih platform in družbenih omrežij ter prevlado mobilnih telefonov kot orodja za uporabo vsebin, zlasti med mladimi uporabniki. Na evropskih televizijskih trgih se nadaljuje že dolgo prisoten trend padanja gledanosti televizije, po zadnjih podatkih EBU Media Intelligence Service¹ še naprej padata tako doseg televizijskih programov kot trajanje gledanja, ki je sicer še vedno dobre tri ure na dan, a je to med evropskimi prebivalci najnižja raven v zadnjih 20 letih. Ta trend je še posebej opazen med mladimi gledalci, ki televizijo gledajo še bistveno manj časa in manj pogosto, velja pa podobno za javne in komercialne televizijske programe. Tudi doseg in čas poslušanja radijskih programov padata, le da se tu že kažejo prvi znaki stabilizacije in celo odskoki navzgor².

Televizija Slovenija je po rezultatih gledanosti med članicami EBU nekje na sredini ali malo pod njo. In vendar moramo največ pozornosti nameniti prav učinku njenih programov v javnostih, predvsem nekaterim negativnim trendom pri gledanosti, tudi kakovostnim standardom v določenih programskih segmentih.

Navedel bom nekaj usmeritev, ki jih v prerezu programske ponudbe RTV Slovenija razumem kot nujne ali vsaj vredne obravnave.

Javnosti

- Vsaka produkcija mora izhajati iz občinstev, ki jim je namenjena, torej mora biti jasno utemeljena s splošno ali ciljnim javnostmi, tam mora dosegati tudi zastavljene cilje – empirične ali kvalitativne. Skratka, okrepiti moramo miselnost »komu smo namenjeni« v vseh segmentih naše produkcije;
- vsi programi morajo skrbeti za posodabljanje in izboljševanje obstoječe ponudbe, ukinjanje zastarelega, preživetega in tistega, kar ne dosega ciljev, ter za negovanje in močno promocijo najboljšega;
- glavni cilj RTV Slovenija mora biti doseči vse javnosti, ne samo določenih;

¹ Audience Trends Television 2024; EBU Media Intelligence Service; August 2024

² Audience Trends Radio 2024; EBU Media Intelligence Service; August 2024

- posebna pozornost moramo namenjati »deficitarnim« občinstvom, javnostim v neurbanih okoljih in njihovim življenjskim navadam, pričakovanjem, v vseh naših programih in na vseh platformah;
- RTV mora v svojih programih ohraniti posebno senzibilnost za javnosti, ki komercialne medije praviloma ne zanimajo, zagotavljati mora ustrezen obseg vsebin za manjšinske javnosti, narodnostne manjšine, ranljive skupine, deprivilegirane;
- več prisotnosti naših programov, oddaj, projektov v manjših sredinah.

Prioritete

- Občutno večji poudarek na področju digitalnih vsebin in storitev;
- izrazitejši fokus na »prime produktih«, prime-time in paradnih konjih;
- mlada občinstva – nadaljnji poudarek na digitalnih platformah, hitrejša povezovanje in prilagajanje, nujen je večji učinek;
- krepitev in posodobitev vloge tuje in domače dopisniške mreže;
- prenova, posodobitev in okrepitev informativnega programa TV Slovenija, večje povezovanje z informativnimi ekipami Radia Slovenija in MMC.

Učinek

- Ustaviti padanje gledanosti TV Slovenija in jo postopoma povečati v ključnih segmentih;
- povečati doseg avdio in video produkcije na digitalnih platformah;
- zadržati linearno poslušanost obstoječih radijskih programov, povečati pa doseg celotne mreže Radia Slovenija in okrepiti njen položaj na trgu;
- novosti, dodatni, tematski radijski kanali in tematski TV-kanali (v odvisnosti od zakonodaje);
- združevanje in integriran pristop k produkciji velikih projektov.

Vsebinska področja

- Več poudarka medijski pismenosti;
- več poudarka zelenim, trajnostnim, v prihodnost usmerjenim temam – ocenjujem, da je prostora in interesa javnosti za te teme bistveno več od aktualne ponudbe RTV Slovenija;
- več pozornosti družbeno odgovornim projektom na vseh področjih družbenega življenja;
- integriran pristop k produkciji vsebin po področjih, kjer je to smiselno in učinkovito.

Naloga uprave bo, da o teh in podobnih krovnih usmeritvah vzpostavi redno aktivno razpravo z direktorji, vodji, odgovornimi uredniki in med njimi, upošteva pristojnosti ter uredniško in novinarsko avtonomijo, da bi lahko čim boljše in hitreje posodobili programsko ponudbo in jo uskladili s pričakovanji javnosti.

Digitalna preobrazba in razvoj

Ob neusahljivih tekočih težavah zavoda se bistveno premalo pozornosti namenja področju razvoja. Tako kot za večino organizacij in podjetij je tudi za nadaljnji razvoj RTV Slovenija ključna digitalna preobrazba. V primeru naše medijske hiše jo razumem kot digitalno strategijo, ki neposredno zadeva štiri področja:

- digitalizacija (poslovni procesi, delovni postopki, slovo od papirnega poslovanja ...):
 - nujno je vzpostaviti nov poslovni informacijski sistem;
- digitalna ponudba (vsebine in storitve):
 - popolnoma vsak naš medijski produkt mora biti pripravljen z vizijo, da bo uporaben in uporabljen v digitalnem okolju;
 - natančna analitika kot podlaga za jasno definirane in bolj ambiciozne cilje pri dosegih naših vsebin na portalu, družbenih omrežjih in digitalnih kanalih;
 - krepitev digitalne distribucije vsebin – radio v povezanih avtomobilih, TV na pametnih povezanih napravah;
- umetna inteligenca:
 - pripraviti krovno strategijo zavoda;
 - smiselna integracija UI v delovne in pod določenimi pogoji tudi v produkcijske procese;
- razvojne investicije (obvezna podpora digitalne preobrazbe);
- »digitalno kadrovanje« (zagotavljanje kadra za delo v IT-okolju in za digitalne storitve).

Prav na tem področju se še posebej kažeta kadrovska podhranjenost (nujno je treba vzpostaviti sistem trajnega priliva ustreznega razvojnega kadra) in deloma tudi investicijska podhranjenost (vlaganje v najsodobnejša, z umetno inteligenco podprta orodja). Opazni so učinki daljšega obdobja podinvestiranosti in to nam tudi preprečuje stik z digitalno sodobnostjo. Smiselno je revidirati investicijske načrte, da bi zares investirali v razvojne tehnologije in opremo, ki bo prinašala največjo dodano vrednost, v digitalno podprte, pametne in trajnostne rešitve. Vzporedno s tem moramo dvigniti kadrovske potencial tako za uvajanje sodobnih pametnih sistemov in rešitev kot tudi za njihovo upravljanje.

Organizacijske spremembe

Ob načrtovani digitalizaciji predvidevam podrobnejše analize delovnih procesov vseh podpornih služb, preverjanje, ali so vse aktivnosti optimalne, ali jih je mogoče posodobiti, spremeniti, združiti, racionalizirati, morda tudi opustiti.

To lahko pripelje do združevanja služb, v vsakem primeru pa pomeni združevanje moči, večjo preglednost, sistematičnost in čim bolj optimalno porazdelitev nalog, skratka optimizacijo služb.

Že zdaj je jasno, da bodo nujne tudi spremembe v organiziranosti ali oblikah in načinu vodenja enot.

Uprava bo skupaj z vodji in direktorji pripravila postopne reorganizacije na različnih ravneh zavoda z naslednjimi cilji:

- tržne dejavnosti – bolj usklajeno trženje oglasnega prostora in časa za boljše rezultate, večja aktivnost pri mednarodnih, evropskih razpisih, večji prihodek;
- med Ljubljano in regionalnima centroma – bolj učinkovit sistem pristojnosti in odgovornosti, boljše sodelovanje in večji izkoristek produkcije, združevanje (delov) podpornih služb, racionalizacija stroškov;
- enote produkcij – krovna koordinacija, stroškovna in investicijska optimizacija med produkcijskimi enotami v Ljubljani in v regionalnih centrih;
- TV Slovenija – bolj pregleden in učinkovit sistem pristojnosti in odgovornosti za končni produkt, neposredna povezava znamke z verigo odgovornosti, posodobitev organigrama UPE-jev;
- glasbena produkcija – programsko in organizacijsko ustrežnejša umestitev za boljši programski in finančni učinek, hkrati pa bolj transparenten sistem odgovornosti in sprejemanja programskih in poslovnih odločitev;
- podporne službe (programski kontroling, računovodstvo ...) – smiseln sistem (delno) centraliziranega izvajanja dejavnosti, optimizacija in racionalizacija.

Vse reorganizacije bodo načrtovane in izvedene skupaj z vpletenimi službami, enotami, vodji, in direktorji, imele bodo jasne cilje, kjer je mogoče, tudi merljive.

Kadrovska strategija

Ena najbolj občutljivih točk javnega zavoda RTV Slovenija je področje kadrov oz. njegova kadrovska slika. Napovedujem postopno, a temeljito kadrovsko prestrukturiranje, kar ne more biti sanacijski ukrep, ampak proces za ves mandat. Cilj je boljše kadrovska struktura – z večjim deležem ustrežnejših delovnih mest, ki podpirajo digitalno preobrazbo in razvoj medijske hiše na vseh ravneh, od vsebinske do organizacijske in vodstvene. Prav tako moramo znižati povprečno starost sodelavk in sodelavcev RTV Slovenija, zagotoviti agilnejše in bolj prilagodljive ekipe ter bolj učinkovit srednji vodstveni kader, ki je ključen za uvajanje sprememb. Z močnimi selekcijskimi postopki, hkrati pa s podporo uprave in širšega vodstva RTV Slovenija, lahko za ta delovna mesta (vodje, uredniki, odgovorni uredniki ipd.) vzbudimo večji interes, kakršen je danes, ko zainteresiranih skoraj ni več.

Od kataloga do sistemizacije

Pripravili bomo katalog potrebnih delovnih mest po vseh enotah organigrama, katalog bo kvantificiran in skladen z v bližnji prihodnosti izvedenimi spremembami organiziranosti in organigrama. Prav tako mora biti skladen s prilagojenim in optimiziranim obsegom produkcije in dejavnosti. Hkrati bomo naredili nabor ključnih, nujnih delovnih mest za izvedbo oz. doseganje zastavljenih ciljev in načrtovanih najbolj nujnih sprememb, potem pa bomo vzpostavili načrt in sistem trajnega iskanja kakovostnih zunanjih kadrov na področjih novih znanj, potrebnih za digitalno transformacijo in zagotavljanje razvoja. Vzporedno s tem se bo dokončalo posodabljanje opisov delovnih mest, ki je pomemben korak k prenovljeni sistemizaciji delovnih mest.

Mladi, novi kadri

Najboljši kadri na trgu morajo dobiti možnost dela na RTV Slovenija. Res je, da plače za veliko profilov niso konkurenčne, je pa zaposlitev vendarle razmeroma varna, kar za del mladih kadrov vseeno pomeni določeno prednost. Predvsem moramo mlade privabljati s sodobnim oblikami organizacije dela, jim omogočiti prilagodljivost, jim predstaviti jasno vizijo in vrednote naše ustanove, razvoja organizacije in tudi možnosti njihove kariere.

Povečati moramo selektivnost po dosledno določenem poskusnem obdobju, zagotoviti pa tudi celovit paket izobraževanja, ki pritiče delu in delovnemu mestu, uvajanja in seznanjanja z vrednotami, strateškimi cilji, želeno in zahtevano delovno kulturo naše ustanove (torej celovit t. i. onboarding), da bi te kadre tudi zadržali.

Pripravili bomo pregleden, a prilagodljiv sistem normativov tudi za ustvarjalne poklice na zavodu, ga uskladili s socialnimi partnerji, predstavili vsem delovnim okoljem in si z njim pomagali pri bolj učinkoviti in pravičnejši organizaciji ter porazdelitvi dela med zaposlenimi.

Izobraževanje

Že omenjeno izobraževanje novih kadrov je samo del celovitega sistema izobraževanj, ki ga je treba vzpostaviti na RTV Slovenija oz. ga korenito posodobiti in dopolniti.

Predvidevam drugačno organizacijo kadrovske službe, bolje rečeno področja za upravljanje kadrov, v katerega uvrščam tudi izobraževanja.

Ključna področja izobraževanja:

- stalno izobraževanje o programskih in etičnih standardih, kakovosti in pomenu javne radiotelevizije;
- sistem organizacijske socializacije - uvajanja in izobraževanja mladih kadrov (onboarding);
- program rednih usposabljanj za urednike in vodje na področju vodenja ekip, uredniškega dela, vzdrževanja programskih standardov, trajnostnega poslovanja;
- program rednih izobraževanj s področja organizacijske kulture, delovne etike, spodbujanja timskega dela za vse zaposlene;
- interna praktična mobilnost med različnimi enotami in delovnimi okolji.

Cilj sprememb na tem področju ni le visoka strokovna usposobljenost kadrov, ampak tudi spreminjanje pogosto okorele miselnosti, sprejemanje sprememb in sodelovanje pri njihovem uvajanju, večja motiviranost za delo, boljši odnosi znotraj zavoda in do zunanjih partnerjev ter večji občutek pripadnosti RTV Slovenija.

Gre za gradnjo kulture, usmerjene na ljudi – občinstva, zaradi katerih RTV Slovenija imamo, in ljudi, ki (v) RTV Slovenija ustvarjamo.

Kadrovsko prestrukturiranje torej niso rokohitrski poteze »na silo« in čez noč, saj ti pogosto ne prinašajo učinka oz. prinašajo predvsem negativnega. Gre pa za dolg niz ukrepov, za katere je treba postaviti cilje ter smiselno in realno izvedljivo časovnico.

Po dveh letih predvidevam na ravni zavoda nekoliko nižje število zaposlenih. Zakaj ne napovedujem, zgolj predvidevam? Ker je treba število zaposlenih prilagajati programskim in organizacijskim spremembam ter ciljem. Zagotovo bo v nekaterih enotah manj zaposlenih, v drugih najbrž tudi več. Nesodobnih in nenujnih kadrovskih profilov ne bomo nadomeščali, bomo pa nekatere odhode nadomeščali s kadri, nujnimi za razvoj in digitalizacijo zavoda.

Tudi tega procesa ne bomo izvajali na silo, ampak predvsem z vizijo doseganja srednjeročnih ciljev, na podlagi analiz, predvidenih aktivnosti in sprememb, torej na podlagi realnih potreb za uresničitev napovedanih načrtov.

Uprava

Dobro leto po uveljavitvi aktualne novele Zakona o RTV Slovenija lahko ugotovim, da so procesi delovanja uprave RTV Slovenija še vedno v povojih, da kot kolektivni organ upravljanja do zdaj pravzaprav še ni zares polno in učinkovito delovala.

Takojšnja naloga je v najkrajšem možnem času popolniti upravo, da ta postane polno opravilna, obenem pa vzpostaviti način dela, učinkovit delovni proces med člani(cami) uprave in drugim vodstvenim kadrom, z jasno postavljenimi pristojnostmi in odgovornostmi. Člana oz. članici uprave nameravam poiskati z razpisom, in sicer za vnaprej definirani področji. Vsako področje bo imelo določene prioritete za prihodnji dve leti že ob nastopu mandata posameznega člana oz. članice. Kandidatke in kandidati se torej prijavljajo na podlagi strokovnosti in izkušenj na razpisanih področjih.

Po teh načelih bom izbiral med kandidatkami in kandidati za člana, članici uprave, enako tudi širšo ekipo sodelavcev uprave, po teh merilih bom tudi ocenjeval delo članov uprave. Že ob nastopu mandatov bo napovedana ne le letna interna ocena posameznih članov, članic, ampak tudi preverjanje uspešnosti dela uprave, vključno z morebitno potrebo po rekonstrukciji uprave. Prvič v začetku leta 2026, če seveda nujne okoliščine ne bi narekovale drugače.

RTV Slovenija izjemno potrebuje dober kader, veliko ga imamo v hiši, ne pa dovolj, potrebujemo tudi nove strokovnjake, sveže in neobremenjene glave, drugačne koncepte in pristope. Izkoristiti moramo prav vse notranje kadre, združiti moči in znanje, poiskati sinergije, na ključnih področjih pa potrebujemo tudi pomoč od zunaj, če želimo izpeljati velike spremembe, ki nas čakajo, in pot RTV Slovenija obrniti navzgor.

Finančna stabilizacija

Sistemsko financiranje

Nad zavodom že leta visi vprašanje sistemskega financiranja javne službe, kar je pogojeno z zakonsko ureditvijo in z nepripravljenostjo vseh vlad v zadnjem desetletju, da bi uskladile višino RTV-prispevka z zunanjimi ekonomskimi okoliščinami in na ta način stabilizirale finančne okvirje RTV Slovenija. To je RTV iz leta v leto postavljalo v slabši finančni položaj, v katerem se ni mogel in ni bil sposoben razvijati, posodabljati in dosegati pričakovanj različnih javnosti.

Po drugi strani se je taka finančna stabilizacija vseskozi pogojevala z bolj ali manj nedoločnimi obveznostmi, ki naj bi jih moral najprej izpolniti RTV, potem pa bi se izvedla ustrezna prilagoditev višine RTV-prispevka. Ker je RTV Slovenija del javnega sektorja, nanj že leta samodejno padajo tudi bremena povečevanja plač v javnem sektorju, na katere nima vpliva, jih pa mora financirati.

Neizpodbitna dejstva so, da RTV Slovenija od leta 2018 vseskozi zmanjšuje število redno zaposlenih (do konca maja 2024 skupaj za 8,9 odstotka), obenem je za približno 10 odstotkov zmanjšal tudi variabilne stroške, zmanjšal je število zunanjih sodelavcev, za približno desetino pa povečal druge poslovne prihodke ob RTV-prispevku. In vendar vse to še zdaleč ne zadošča za normalno, stabilno poslovanje, finančno stanje se je kljub številnim racionalizacijam samo še slabšalo.

Gre za zakonsko obveznost ustanovitelja, da zagotovi zadostno financiranje, po drugi strani pa dolžnost RTV Slovenija, da ta denar porablja kar se da racionalno, smiselno v dobro javnosti, ki jim je namenjen.

Gre za dvostranski in medsebojno povezan proces po eni strani zagotavljanja finančne in organizacijske avtonomije zavoda s strani ustanovitelja, po drugi strani pa odgovornosti zavoda za porabo tako zagotovljenega denarja in ustrezne rezultate. V resnici pa gre predvsem za vzpostavitev odgovornega odnosa med ustanoviteljem in največjo medijsko hišo v Sloveniji.

Stabilizacija poslovanja

Z ustanoviteljem je torej treba doreči in potrditi načrt sprememb v višini, načinu in modelu financiranja RTV Slovenija, ki bo vključeval tako kratkoročne rešitve za prehodno obdobje do konca leta 2025 kot tudi sistemsko zagotavljanje stabilnosti in finančne avtonomije zavoda, na katero navsezadnje opozarja tudi že Evropska komisija.

Na drugi strani pa mora RTV pripraviti razvojni načrt, kako bo interno zagotovil stabilno, vzdržno, trajnostno poslovanje in dosegel boljši učinek v javnostih, pridobil večji ugled in večje zadovoljstvo svojih uporabnikov. Svoj del odgovornosti moramo torej prevzeti na RTV Slovenija, hkrati pa jo mora prevzeti tudi ustanovitelj, torej Vlada RS v njegovem imenu. V odnosu do ustanovitelja od prvega dne mandata napovedujem intenziven, konstruktiven, a odločen dialog o financiranju zavoda ter o nujnih posodobitvah zakonodaje – ne le v dobro RTV Slovenija, ampak predvsem v dobro javnosti in naše družbe.

Samo stabilen RTV bo tako lahko dobro izvajal svoje zakonske obveznosti javne službe, nadgrajeval in posodabljal avdio, video, spletno produkcijo in sodobne digitalne storitve tako na sedežu v Ljubljani kot v regionalnih centrih, z glasbeno produkcijo, oddajniki in zvezami, z manjšinskimi programi, skrbjo za narodovo jezikovno kulturo in kulturo nasplah.

Optimizacija delovanja

Na vseh ravneh, v vseh enotah in službah bomo nadaljevali analiziranje poslovanja, vrst in obsega stroškov, optimizirali delovne procese in prilagajali organizacijo dela za kar najbolj racionalno porabo sredstev. Pomembno je le, da si pri tem dodatno ne poslabšamo učinka oz. rezultatov ali otežimo že tako zahtevne situacije.

Cilj vseh predvidenih organizacijskih in kadrovske sprememb bo tudi stroškovna optimizacija zavoda.

Drugi poslovni prihodki

Obstoječi sistem in organizacija pridobivanja drugih prihodkov ne zagotavljata maksimalnega učinka, zato načrtujem organizacijske spremembe pri tržnih dejavnostih: trženju oglasnega časa in prostora, pridobivanju drugih prihodkov, javno-javnih in javno-zasebnih partnerstvih, mednarodnih partnerstvih, sofinanciranj in evropskih razpisih.

Po analizi zdaj doseženega načrtujem redefinicijo ciljev pri prihodkih iz nejavnih dejavnosti v vseh enotah RTV Slovenija, ki bodo bolj ambiciozni, ne pa nerealni oz. nedosegljivi. Eden izmed predvidenih ukrepov bo reorganizacija služb za trženje, da bodo bolj povezane in da bo RTV Slovenija imela lahko boljši nastop pri strateških partnerjih in projektih. Pričakujem večjo usklajenost med marketinškimi ekipami in programskimi sodelavci pri pripravi bolj učinkovitih in sodobnejših storitev in produktov, ne pa – poudarjam – pri vplivu na vsebine. Posodobili bomo tudi interne predpise, ki definirajo obveznosti RTV Slovenija v javno-javnih partnerstvih.

Komunikacijska strategija

RTV Slovenija potrebuje novo komunikacijsko strategijo pri komuniciranju z zunanjimi javnostmi, ki bo stalno, načrtno in sistematično seznanjala javnost o tem:

- da je RTV Slovenija veliko več, kot le TV Slovenija ali celo samo en njen del;
- da je RTV Slovenija od vseh;
- kaj družba od RTV Slovenija dobiva;
- zakaj družba potrebuje RTV Slovenija (vključno z ekonomskim učinkom na različne družbene sfere);
- da so številne dejavnosti, projekti, akcije, kampanje v družbi tesno povezane z RTV Slovenija in mnoge odvisne od njega;
- da je izrazito družbeno odgovorna medijska organizacija.

Pripravili bomo načrt in vzpostavili trajen sistem komunikacijskih aktivnosti tudi na terenu, po Sloveniji, med specifičnimi ciljnimi skupinami, tako za korporativno komunikacijo kot za posamezne segmente, področja, enote, projekte RTV Slovenija.

Prav tako je treba posodobiti strategijo znamčenja in vzpostaviti sistemsko skrb za najmočnejše znamke na čelu z RTV Slovenija. Ta si mora postopoma povrniti ugled kredibilne znamke, vendar prek kakovostnih, presežnih programov, vsebin, projektov, produktov. Hkrati s tem naj se krovna znamka krepí prek obstoječih uveljavljenih blagovnih oz. storitvenih znamk, po načelu: krovna znamka je močna toliko, kolikor so močne njene najmočnejše, premium znamke. Najtežji del nas čaka pri definiranju jasnih identitet nekaterih znamk, kaj torej posamezne nove ali posodobljene znamke predstavljajo. RTV Slovenija je krovna znamka, ki naj ponosno uteleša in pooseblja bogastvo svojih močnih znamk, sta pa za to potrebna jasna vizija in načrt znamčenja, ponekod tudi preznamčenja (re-brandinga) krovne znamke RTV in posameznih znamk, ki jo podpirajo in krepijo.

Med nami

Izjemnega pomena za naš velik in razvejen zavod je ustrezna, aktivna, transparentna interna komunikacija, pri čemer nimam v mislih le piarovskih sporočil uprave, ampak zgodnje seznanjenje s poslovodnimi in programskimi načrti, predvsem z načrtovanimi spremembami, ter smiselno vključevanje internih javnosti v razpravo o spremembah. Verjamem, da je večina sodelavk in sodelavcev, ekip, socialnih in drugih partnerjev naše medijske hiše

sposobna in pripravljena razumeti ter na koncu sprejeti tudi neprijetne odločitve, če vedo, zakaj so potrebne, kakšni so cilji novosti in sprememb, če so vnaprej seznanjeni, kako bodo te spremembe izpeljane ter kaj bo to pomenilo zanje, za njihovo delo.

Če bomo dosledni in učinkoviti pri uvajanju sprememb, tudi pri komunikaciji o teh spremembah, se nam jih ni treba bati. Jaz se jih ne bojim, ker sem prepričan, da smo jih sposobni izvesti. Veliko sprememb in velike spremembe.

Edina stalnica so ...

Na koncu se vračam k rdeči niti: k spremembam, ki morajo biti najbolj očitna stalnica vsake medijske hiše, našega zavoda v tej situaciji še toliko bolj. Z vsem realizmom, ki ga premorem, lahko napovem predvsem turbulentno, tudi boleče obdobje sprememb. Zavedati se namreč moramo, da imajo nekatere težave našega zavoda večdesetletne korenine.

Trdno pa verjamem, da lahko našo medijsko organizacijo ne le saniramo in stabiliziramo, ampak da lahko RTV Slovenija vrnemo moč in ugled, kakršnega imajo najboljše javne radiotelevizije v Evropi.

Če bom imenovan na mesto predsednika uprave RTV Slovenija, bom vse svoje znanje in izkušnje usmeril v ta cilj. Sam ga zagotovo ne bom dosegel, bom pa vesel vseh, ki mi boste, bodo pri tem pripravljene pomagati, da bomo močnejši RTV Slovenija pripeljali do 100. obletnice Radia Slovenija in do 70. rojstnega dne Televizije Slovenija.

Mirko Štular



