

# PROGRAM RAZVOJA IN UPRAVLJANJA KANDIDATKE NEVENKE ČRNKO ZA ČLANICO UPRAVE V RTV SLOVENIJA

## I. Program razvoja in upravljanja

### a. Poslanstvo

Radiotelevizija Slovenija (v nadaljnjem besedilu: RTV) je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena. Poslanstvo RTV je služiti najširšemu krogu občinstva v Sloveniji tako, da zagotavlja informiranje, s tem skrbi za jezik in kulturo, pluralno obveščenost, zagotavlja pa tudi, da občinstvo uživa v svojem prostem času s spremljanjem različnih umetniških, znanstvenih in zabavnih vsebin.

### b. Pregled stanja

Delovanje RTV ureja zakon, ki je bil decembra 2022 dopolnjen z novelo. Sprejetih je bilo kar nekaj sprememb, pozitivna sprememba je v tem, da je upravljanje po novem združeno v en organ (Svet zavoda RTV), pri čemer je prejšnja dvojnost vnašala težave pri poslovanju in upravljanju. V preteklosti so bile nadzorne pristojnosti zakonsko in praktično razdeljene med dva organa nadzora, Programski in Nadzorni svet. Od junija 2023 je za enoten nadzor nad poslovanjem RTV Slovenija pristojen Svet RTV Slovenija. Nadzira tako programsko kot finančno in kadrovsko poslovanje RTV. Pri finančnem nadzoru svetu pomembno pomaga Finančni odbor kot njegov neodvisni in samostojni posvetovalni organ, katerega člani so finančni strokovnjaki.

Ni pa novi zakon prinesel podlag za oblikovanje RTV kot sodobne institucije za zagotavljanje javnega medijskega servisa, saj je naravnano preveč organizacijsko in premalo vsebinsko. Poleg tega zakona tudi druga medijska zakonodaja, ki ureja delovanje zavoda (Zakon o medijih, Zakon o avdiovizualnih medijskih storitvah...), ne vsebuje reguliranosti, ki bi zagotavljala upoštevanje sprememb in trendov razvoja medijske dejavnosti.

RTV je javni zavod in tako del javnega sektorja. Na podlagi dobrih praks in uspešnih poslovnih modelov iz tujine je smiselno preveriti ustreznost statusne oblike. Cilj bi bil statusna oblika, ki bi omogočala večjo fleksibilnost in ustvarjanje dodane vrednosti ob spoštovanju izvajanja zakonsko določenega poslanstva.

Glede RTV je bilo v preteklosti večkrat izpostavljeno, da bi bilo za doseganje boljših rezultatov poslovanja, doseganja boljše gledanosti, poslušnosti ali spremljave novic s strani ljudi, potrebno reorganizirati poslovanje, integrirati procese, zastaviti programe optimizacij in izboljšanja učinkovitosti, implementirati spremembe za doseg moderne inovativne organizacije za poslovanje v stalno spreminjajočem okolju globalnih komunikacij in digitalnega sveta.

Kot izhaja iz Letnega poročila RTV Slovenija za leto 2023<sup>1</sup> je bilo leto 2023 izjemno zahtevno z vidika finančnega stanja. Uprava je ugotovila veliko finančno luknjo. Programsko-produkcijski načrt 2023 (PPN 2023) je bil zgrajen na nerealnih podlagah (neupoštevanje dviga plač, predčasna odprodaja delnic, nerealno visoko načrtovani marketinški prihodki itd.). Poslovanje RTV v preteklih letih je tudi pomembno omejevala višina RTV prispevka, ki se dolgo časa, od leta 2012, ni usklajevala z inflacijo.

---

<sup>1</sup> Letno poročilo RTV Slovenija za leto 2023

Preveč sprememb v upravljanju je vneslo nezaupanje v organizacijo in negativno vplivalo na organizacijsko klimo.

Sklenemo lahko, da je v RTV veliko zatečenega stanja, ki ne pomeni dobre prakse, ampak zahteva načrtovanje sprememb, izboljšav, pripravo kratkoročnih in srednje ali dolgoročnih programov ukrepov.

### c. Trendi

Današnji čas predstavlja velike izzive za subjekte v medijski dejavnosti zaradi tega, ker se je okolje bistveno spremenilo. Danes mediji delujejo in tekmujejo v digitalnem in globalnem komunikacijskem okolju, ki se zelo hitro še dodatno razvija. Uporabniki so vse bolj zahtevni, njihove potrebe in navade se hitro spreminjajo in posodabljaajo glede na tehnološki razvoj.

Trendi digitalnih medijev so, da mlajše generacije prepletajo televizijo, igre na srečo in UGC<sup>2</sup> v tapiserijo zabave, skupnosti in pomena.<sup>3</sup>

Digitalni mediji nas lahko popeljejo na nove kraje, nam omogočijo, da vzpostavimo vezi z ljudmi z vsega sveta, in nam pomagajo, da se počutimo del nečesa, kar je večje od nas samih. Za mnoge so ti digitalni "kraji" zelo resničen del njihovega življenja, ki lahko podpira njihove socialne in čustvene potrebe.

V letošnjih (2023) trendih digitalnih medijev spremembe, ki razburjajo medijsko in zabavno industrijo, še naprej poganja mešana realnost mlajših generacij. Na primer, skoraj polovica generacije Z in milenijcev v ZDA pravi, da več časa porabijo za druženje z drugimi v družbenih medijih kot v fizičnem svetu, 40% pa priznava, da se bolj družijo v video igrah kot v fizičnem svetu.

Torej, kaj bi lahko pritegnilo ljudi vseh generacij k različnim vrstam digitalnih zabavnih izkušenj - od gledanja televizijskih oddaj in filmov ali pomikanja po videoposnetkih v tokovih vsebin, ki jih ustvarijo uporabniki (UGC), do igranja video iger? Kakšne vrste vrednosti najdejo v teh izkušnjah?

Televizijske oddaje in filmi imajo svoje lastne poglobljene lastnosti in skupnosti, vendar vse bolj živijo poleg družbenih medijev in iger na srečo in celo znotraj njih. Video igre in UGC lahko prinesejo mešanico izkušenj in raznolikosti vsebine, od tekmovanja in sodelovanja ter velikih dogodivščin do glasbe in nakupovanja ter navidezno neskončne prilagojene vsebine, ki se lahko vrtinčijo v virusne trenutke. Ta raznolikost lahko poveča angažiranost in uporabnost, sposobnost interakcije in deljenja z drugimi pa gradi večje povezave in lepljivost.

V raziskavi Deloitte, 2023 Digital Media Trends tako sklenejo, se mediji vse bolj medsebojno prepletajo in so soodvisni. Medijska podjetja naj razmislijo, kako bi pritegnili ljudi, zagotovili več vrednosti in užitka zanje ter vzpostavili globlje odnose sredi toliko konkurence in sprememb?

Analiza medijskega trga v EU kaže<sup>4</sup>, da trije glavni medijski podsektorji (avdiovizualni, video igre, novičarski mediji) v veliki meri konkurirajo na enako pozornost trga. Medijska podjetja si prizadevajo ujeti in unovčiti čas ljudi. Rast večinoma poganjajo spletni igralci in nove metode distribucije, medtem ko se je veliko tradicionalnih igralcev težko prilagodilo. V tem okviru se industrije EU soočajo z vse večjo konkurenco iz držav zunaj EU (npr. platforme družbenih medijev, streamerji s sedežem v ZDA, igralniška podjetja na Kitajskem in Japonskem), ki so prisotni v vseh sektorjih in vrednostnih

---

<sup>2</sup> User-generated content (vsebina, ki jo ustvarijo uporabniki)

<sup>3</sup> Deloitte Insights, 2023 Digital Media Trends

<sup>4</sup>The European Media Industry Outlook, May 2023

verigah. Medtem pa potrošniki še naprej prehajajo na splet, porabijo več vsebin na digitalnih medijih, platformah za pretakanje ali igrah na srečo, čeprav televizija ostaja najprimernejši medij za večino Evropejcev za gledanje filmov in serij ali za uživanje novic.

#### **d. Program dela**

Program dela RTV je usklajen s programom, ki ga je podala predsednica uprave RTV.

Pomembno je, da RTV upošteva v svoji viziji in strategiji hitro spreminjajoče okolje in navade in potrebe ljudi različnih segmentov, po starosti, interesih, izobrazbi itd.. Dejstvo je, da je pomembno izvorno poslanstvo, ki ga določa že zakon. Hkrati pa je nujno, da stopa RTV v koraku s časom in okoljem. Zato je pomembno, da RTV resno spremlja in implementira v svoje delovanje ključne trende kot so:

- Integracija medijev in posledično organizacije in procesov poslovanja
- Digitalna transformacija
- Dostopnost medijev na vseh platformah od tradicionalnih (radio in televizija) do sodobnih (splet, mobilne aplikacije, podcasti itd.)
- Fleksibilnost, hitrost uvajanja sprememb, izobraževanje kadrov za nove digitalne kompetence
- Uporaba umetne inteligence in drugi tehnološki razvoj (oblačne storitve).

**Ključni poudarki** so naslednji:

- Določiti prioritete strategije razvoja in poslovanja
- Ovrednotiti le-te z vidika vseh potrebnih virov in ključnih vlaganj na področju digitalizacije in prestrukturiranja
- Doseči čim večje število uporabnikov (gledanost, poslušnost, uporabo novičarskih portalov) s čim bolj kakovostnimi in neodvisnimi programskimi vsebinami, ki bodo komunicirane na sodoben medijski način
- Reorganizacija RTV, preoblikovanje procesov na način, da bodo zagotavljali integrirano, učinkovito in transparentno delovanje medijev (avtomatizacija, digitalizacija, racionalizacija)
- Prispevati k izboljšanju medijske zakonodaje
- Podpreti statusno preoblikovanje RTV
- Uvesti »change management«, vodenje sprememb, podprto s ciljnimi in teamskim vodenjem, oblikovati širšo ekipo vodij, ki so in bodo pomemben soustvarjalec in izvajalec sprememb v RTV (»change managers/agents«),
- Izboljšati finančno upravljanje vseh procesov (programski, produkcijski, poslovni) s ciljem ekonomičnega poslovanja z javnimi sredstvi in na trgu pridobljenih prihodkov
- Preveriti organizacijsko umestitev in ureditev financiranja določenih delov dejavnosti RTV
- Skrbeti za stalen tehnološki razvoj glede na dobre prakse in konkurenco, investiranje v digitalizacijo, zagotoviti dostopnost medijev na vseh platformah od tradicionalnih do sodobnih, investiranje v informacijsko podporo, ki omogoča optimizacije in avtomatizacije procesov
- Vključiti čim bolj učinkovito umetno inteligenco v tehnološki razvoj, kjer primerno
- Oblikovati/razvijati organizacijsko klimo zaposlenih v smer čim večje zavzetosti in zadovoljstva s transparentno komunikacijo in vodenjem, graditi kulturo zaupanja, sodelovanja in profesionalnosti na vseh nivojih

- Investirati v razvoj in izobraževanje zaposlenih, ključnih kompetenc, potrebnih za izvedbo strateških ciljev, še posebej ciljev integrirane medijske dejavnosti in digitalne transformacije, nagrajevanje rezultatov zaposlenih.

## **II. Področja dela kandidatke za članico uprave**

### **a. Izkušnje z vodenjem velikih podjetij**

Imam več kot 20 let vodstvenih izkušenj dela v bankah, gospodarskih družbah in svetovalnem podjetju (Big 4) kot izvršni direktor, direktor in članica uprave. Iz mojega življenjepisa podrobneje izhaja, katera področja, službe sem vodila in kakšne so bile moje zadolžitve in doseženi cilji. V Telekomu Slovenije sem bila direktorica Kontrolinga in strategije. Bila sem članica internih organov in kolegijev (kjer smo bili člani vodje na B-1 nivoju), npr. v Telekomu Slovenije članica in kasneje vodja Stroškovnega kolegija, članica Prodajnega kolegija, članica Odbora za tveganja in notranje kontrole, vodja Kolegija za upravljanje sprememb, članica revizijske komisije Ipko Telecommunications. V Abanki d.d. sem bila izvršna direktorica korporativnih poslov in članica večine kolektivnih organov v banki (razen kreditnega odbora). V HIT d.d. sem bila članica uprave, zadolžena za področja Strategija, Kontroling, Finance, Računovodstvo, Interna revizija. V NLB d.d. sem bila izvršna direktorica Divizije za strateški in poslovni razvoj in vodja Odbora za razvoj.

Bila sem tudi članica več nadzornih svetov (več v življenjepisu). Imam potrdilo o usposabljanju za člana nadzornega sveta in upravnega odbora v gospodarskih družbah v državni lasti.

### **b. Izkušnje s Svetom delavcev in Sindikatom**

Izkušnje s Svetom delavcem imam predvsem kot članica uprave v HIT d.d., ko smo pripravljali poročila in tudi osebno poročali na sejah sveta delavcev. S sindikati imam največ izkušenj v HIT d.d., kjer smo imeli več sindikatov in smo imeli komunikacijo z vsemi ter usklajevali relacije z njimi. Vodila sem projekt optimizacije kadrov z mehкими metodami in pripravili smo program za ugotavljanje tehnoloških presežkov. Poleg tega sem imela zelo veliko izkušenj s sindikatom v Abanki d.d., kjer sem bila tudi s strani uprave pooblaščenca za pogajanja o spremembah podjetniške pogodbe, spremembi ključnih aktov, dogovorih za mehke metode odpuščanja in usklajevanju programa presežnih delavcev.

### **c. Področja dela kandidatke za članico uprave**

Skladno s programom dela predsednice uprave RTV, upoštevajoč moje kompetence in izkušnje, so področja dela, na katerih bi delala kot članica uprave:

- **Finančno upravljanje in kontroling**
- **Upravljanje in prestrukturiranje organizacije in procesov**
- **Trajnostni razvoj**
- **Sodelovanje pri pripravi in izvedbi vseh nalog uprave po programu dela predsednice uprave**
- **Sodelovanje s svetom delavcev in sindikati**
- **Sodelovanje in poročanje Svetu zavoda RTV, Finančnemu odboru Sveta zavoda RTV, drugim odborom Sveta zavoda in zunanjim subjektom**

### III. Ključne prioritete programa dela in okvirna časovnica

Pri izvajanju programa dela bi zasledovala spoštovanje vseh relevantnih pravnih aktov (interni akti) in zakonov, ki urejajo delovanje in poslovanje RTV, še posebej Zakona o RTV z določili glede finančnega poslovanja, Zakon o javnih financah, Zakon o javnih naročilih in drugih zakonov. Še posebej je za področje finančnega upravljanja in kontrolinga pomembno upoštevanje **načela finančne preglednosti pri opravljanju javne službe**, in sicer 14. člena Zakona o RTV, ki določa:

- ločeno poslovanje na področju tržnih dejavnosti od javne službe,
- porabo javnih sredstev in prihodkov iz naslova opravljanja javne službe samo za opravljanje javne službe,
- porabo prihodkov iz tržnih dejavnosti za sofinanciranje javne službe ali za ohranjanje ali širitev tržnih dejavnosti na področjih, ki jih določa zakon,
- vodenje dveh ločenih računov za prihodke in odhodke iz naslova opravljanja javne službe in tržnih dejavnosti.

Poleg tega je za naloge finančnega upravljanja in kontrolinga pomembno sodelovanje predvsem s **Finančnim odborom Sveta zavoda**, kot določa 27. člen Zakona o RTV.

#### Ključne prioritete za program dela v upravi RTV

(postavljeni roki so okvirni, podrobneje se uskladijo, ko nastopi delo celotna uprava in dodatno preverijo dejavniki, ki vplivajo na izvedbo nalog):

##### ➤ **Finančno upravljanje in kontroling**

- Pregled finančnega poslovanja RTV za leto 2024, priprava na revizijo, ukrepi za doseganje planiranega finančnega rezultata za 2024, ki bi lahko še bili relevantni -takoj po nastopu funkcije v roku 1 meseca
- Pregled stanja priprave finančnega plana za leto 2025 - takoj po nastopu funkcije v roku 1-2 meseca
- Pregled stanja, načina organiziranja in dela, informacijskega sistema, podatkovnih baz, vrste analiz in poročil, kadrovske zasedbe na področju finančnega upravljanja in kontrolinga - marec 2025
- Priprava dolgoročnega vzdržnega plana za naslednje srednjeročno obdobje: upoštevanje zakonskih določil glede financiranja dejavnosti iz javnih sredstev (prihodki iz RTV prispevka), plani za tržne dejavnosti po posamičnih enotah (prihodkovno in stroškovno), kot so opredeljene, pregled vseh stroškovnih planskih kategorij in plani ter ukrepi za optimizacijo, plani investicij - skladno s časovnico predsednice uprave marec 2025
- Priprava predloga za izboljšanja informacijskega sistema in podatkovnih baz na področju finančnega upravljanja in kontrolinga, v kolikor analiza pokaže pomanjkljivosti za učinkovito in transparentno delovanje ter neustrezno povezavo programskih, produkcijskih in poslovnih procesov s financami, priprava razpisa za nov poslovno informacijski sistem - skladno s časovnico predsednice uprave julij 2025
- Pregled sistema upravljanja tveganj, korektivnega ukrepanja in spremljave ter predlog morebitnih izboljšav - julij 2025

- Uvedba izboljšane finančnega planiranja za programe in produkcije za naslednje srednjeročno obdobje – september 2026

#### ➤ **Upravljanje in prestrukturiranje organizacije in procesov**

- Pregled stanja organiziranosti, procesov celotne RTV, preverba dosedanjih pripravljenih analiz na tem področju in predlogov sprememb ter kaj je bilo že implementirano - september 2025
- Pregled stanja upravljanja razvojnih projektov in investicij ter priprava morebitnih predlogov za izboljšanje - september 2025
- Priprava predloga projekta AS IS TO BE na področju organizacije in procesov RTV - marec 2026
- Izvedba prestrukturiranja organizacije in procesov - september 2026

#### ➤ **Trajnostni razvoj**

- Pregled načrta za **trajnostni razvoj** (udejanjanje družbene odgovornosti )in preverba obveznosti (poročanje) na tem področju julij - 2025

#### ➤ **Sodelovanje pri pripravi in izvedbi vseh nalog uprave po programu dela predsednice uprave** (za naloge, ki so predhodno navedene in so hkrati tudi navedene v programu dela predsednice uprave RTV, je kandidatka za članico uprave nosilka, pri ostalih sodeluje pri pripravi in izvedbi)

**Okvirna časovnica** je usklajena s programom dela predsednice uprave RTV:

- Sodelovati pri oblikovanju morebitne novele zakona. Rok: do konca prvega polletja leta 2025 oziroma glede na zakonodajni postopek in njegove roke
- Sodelovati pri predlogu statusne oblike javnega servisa. RTV: Rok: do marca 2025
- Izboljšati finančno načrtovanje cene oddaj, programskih pasov, spletnih strani z nadgradnjo poslovno informacijskega sistema. Pripraviti razpis. Rok: PPN za leto 2026 /julij 2025
- Prestrukturiranje zavoda in racionalizacija delovnih in produkcijskih procesov. Rok: september 2026
- Uvedba planiranja programske-produkcijskega plana za obdobje 4 let z vsemi kategorijami prihodkov, predvidenim budgetom stroškov za posamezne prihodkovno-stroškovno določene enote, investicijami. Rok: september 2026.
- Strategija in srednjeročni razvoj RTV Slovenija. Rok: marec 2025.
- Strategija razvoja blagovnih znamk, promocije in odnosov z javnostmi. Rok: marec 2025.
- Integracija ponudbe otroških in mladinskih programskih vsebin: Rok: PPN za leto 2026.
- Integracija ponudbe dnevno informativnih, športnih in kulturnih vsebin, najprej televizije in spleta, zatem pa še radia. Rok: za 1. fazo PPN za leto 2027 in za 2. fazo PPN za leto 2029.
- Sodelovanje z neodvisnimi producenti in zunanjimi izvajalci, v produkciji za tri platforme in v raznolikosti ene vsebine glede na platformo. Cilj: vsako leto vsaj 5% več neodvisne slovenske AV-produkcije, do leta 2028 dodatnih 20% slovenske AV-produkcije.
- Uvedba odmevnih »show« oddaj na RTV in radiu in organizacija »big« koncertov. Rok: PPN za leto 2027.
- Uvedba razmerja za predvajanje in produkcijo posameznih zvrsti programov s ciljem uravnotežene ponudbe. Rok: PPN za leto 2026.

- Čim večja vpetost glasbene produkcije v program in povečanje prihodkov. Rok: PPN za leto 2027.
  - Spremljanje gledanosti na vseh platformah ter kumulativno prikazovanje, povečanje panela s 450 gospodinjstev na 700 gospodinjstev. Povečanje panela: rok poletje 2025. Kumulativno spremljanje gledanosti: postopoma do leta 2028 zajeti vse platforme.
  - Pripraviti strategijo tehnološkega razvoja in srednjeročni načrt. Rok: september 2025 in januar 2026.
  - Pripraviti sistem internega obračunavanja stroškov produkcije, »SLA Agreement«-e. Rok: januar 2027.
  - Preoblikovanje funkcije trženja: Rok: januar 2025.
  - Priprava nove sistemizacije delovnih mest. Rok: maj 2025.
  - Izvedba notranje motivacijske razprave med zaposlenimi. Rok: do marca 2025.
  - Ureditev notranjih aktov povezanih s kadri in organizacijo. Rok: do konca leta 2025.
- **Sodelovanje s svetom delavcev in sindikati**
- Na vseh področjih dela si bom prizadevala za transparentno in učinkovito komuniciranje s svetom delavcev in sindikati. Proaktivno bom pristopala k reševanju odprtih vprašanj in iskala dialog ter skupne rešitve pri problemih in izzivih poslovanja in delovanja RTV.
- **Sodelovanje in poročanje Svetu zavoda RTV, Finančnemu odboru Sveta zavoda RTV, drugim odborom Sveta zavoda in zunanjim subjektom**
- Na vseh področjih dela si bom prizadevala za transparentno in učinkovito sodelovanje, pripravo ustreznih poročil, iskanje skupnih dogovorov in rešitev pri poslovanju in delovanju RTV.

#### IV. Pogled na nove izzive v korporativnem upravljanju

Ne glede na to, da je RTV pravno-organizacijsko zavod, je smiselno dobre prakse korporativnega upravljanja vedno preverjati in smiselno uvajati oziroma upoštevati.

**ESG ali ekološko, družbeno in korporativno upravljanje** je pomemben del poslovanja vseh organizacij/podjetij danes. Gre za dejavnike, ki so pomembni v trajnostnem razvoju. Gre za zaveze, ki jih postavljajo lastniki in širše okolje z normativnimi predpisi in ukrepi, o tem, kako podjetje ravna z okoljem, ljudmi in kako je podjetje vodeno. Moj cilj bi bil preveriti, ali bodo, kako in kdaj bodo novi ESG standardi za poročanje, sprejeti julija 2023, morebiti vplivali na RTV.

Poleg digitalizacije kot ene izmed ključnih strateških prioritet bi izpostavila še **informacijsko varnost**. Pomembno je, da se ob vse večji digitalizaciji poslovanja veliko pozornost nameni informacijski varnosti, pripravi politike informacijske varnosti, opredelitvi tveganj in redni spremljavi tveganj in poročanju.

**Skladnost poslovanja** je pomembna funkcija v sistemu korporativnega upravljanja in pomembna linija obrambe pred tveganji s sistemom notranjih kontrol. Gre za tveganja nespoštovanja predpisanega normativnega okvira za upravljanje vseh gospodarskih družb in kodeksa upravljanja javnih delniških družb. Tveganja za skladnost in ugled so operativna tveganja, da podjetje utрпи škodo zaradi napačnega delovanja ljudi, procesov ali sistemov.

**Uvajanje orodij umetne inteligence (UI)** je glede na sodobne trende, spreminjajoče življenjske navade, naraščajočo konkurenco itd. priložnost za RTV, da utrdi svoj položaj na trgu, poglobi odnose s poslušalci, gledalci itd. in izboljša uporabniško izkušnjo. Pri tem je pomembno razumevanje in sistematično načrtovanje razvoja glavnih stebrov UI v podjetju/organizaciji, če želimo biti uspešni. Potrebno je zgraditi 4 podporne stebre UI in jih uspešno povezati z oziroma vgraditi v obstoječe procese: kulturo organizacije, človeške vire/talente, podatke in infrastrukturo.<sup>5</sup>

### **Zaključek**

Delo v upravi RTV mi pomeni vodstveni in strokovni izziv. Menim, da lahko s kombinacijo svojih znanj, izkušenj in kompetenc uspešno prispevam k uresničevanju vizije, poslanstva in strategije RTV ter k učinkovitemu implementiranju programa dela predsednice uprave in programa dela, ki sem ga predstavila v tem gradivu.

S svojo odločnostjo, zavzetostjo, proaktivnostjo in posluhom za delo z ljudmi lahko pomembno prispevam k uresničevanju transformacije RTV in uspešne razvojne zgodbe.

Ljubljana, 16.9.2024

Nevenka Črnko, l.r.

---

<sup>5</sup> Vodič uvajanja umetne inteligence v mala in srednja podjetja v Sloveniji, Mitja Trampuž, ai4si, zit