

Nataša Pirc Musar

# RTV Slovenija - sodobna radio in televizija

Vizija razvoja RTV Slovenija – prihodnost  
institucije, ki ima velik potencial.

Leta 1989, ko sem uspela na prvi avdiciji za Informativni program v zgodovini RTV, ki jo je takrat izvedla TV Slovenija, in prestopiti z Radia Slovenija k veliki sestri preko ceste na drugo stran Kolodvorske ulice, se je zame zgodil pomemben mejnik v mojem življenju. Stopila sem v svet medijev, v svet informacij, v svet, kjer sta imela nacionalni radio in televizija posebno poslanstvo, v svet, ki mi je hitro postal neizmerno ljub in drag, v svet, za katerega sem nato 10 let z dušo in srcem tudi živela. Ne bom pretiravala, če bom rekla, da je v tistih časih nacionalna RTV imela poslanstvo graditi moderno družbo, graditi demokracijo.

Tako je bilo takrat.

A zavedati se moramo, da nacionalna RTV ima in mora imeti v vsakem obdobju neko višje poslanstvo kot ostali mediji, ki je v ospredju (poleg mnogih drugih poslanstev, ki so znani in na katerih je treba delati ves čas). Danes bi lahko rekli, da je na osrednjem nacionalnem mediju ponovno velika odgovornost – vrniti državo in družbo nazaj v tiste tirnice, ki nam bodo (spet) v ponos.

Slovenska nacionalna radiotelevizija je v službi javnosti in najširšega javnega ter nacionalnega interesa.

Njeno osnovno poslanstvo je neodvisno in objektivno informiranje, izobraževanje in razvedrilo ter spodbujanje razvoja ustvarjalnosti, jezika, kulture in identitete slovenskega naroda znotraj in zunaj Republike Slovenije, avtohtonih narodnostnih manjšin in drugih prebivalcev Slovenije.

A poslanstvo RTV Slovenija je tudi v tem, da doseže čim večje število poslušalcev in gledalcev, pripravlja kakovosten in inovativen program, postavljen v moderno programsko shemo.

## Uvod

Nacionalna RTV je kolektiv, ki za nov razvojni preboj potrebuje vodjo, ki mora z zanosom, elanom, predanostjo in zgledom sam postavljati standarde in biti dovolj energičen in poklicu predan, da za seboj potegne vse ostale. Vendar pa je vodenje tako razvejanega sistema delo, ki presega kompetence enega posameznika. Če bom izbrana za generalno direktorico RTV, se bom pri delu in uresničevanju (v nadaljevanju opisane) razvojne vizije naslonila na tim treh pomočnikov, ki dopolnjujejo moja znanja in sposobnosti na področjih:

- produkcije in programiranja televizijskih vsebin,
- financ,
- kadrovsko-organizacijskih zadev.

Sama sem svojo poklicno pot začela prav na »nacionalki«, najprej na radiju in nato na televiziji, zato imam do nacionalne RTV tudi po toliko letih dela izven medijev nek poseben, nostalgичen odnos. Verjamem, da je to hiša, ki ima velik potencial in še veliko rezerv pri izboljšanju kakovosti dela, predvsem pa pri organizaciji dela (ki se žal, kolikor mi je znano, od leta 1989 do danes ni bistveno spremenila). Velik potencial pa ima ta hiša tudi zaradi kakovostnih in poklicu predanih ljudi, ki so vedno in povsod ključ do uspeha. Tega sem se še kako zavedala, ko sem 10 let vodila Informacijskega pooblaščenca, ki je prav zaradi ljudi, ki delajo z menoj, najbolj spoštovana institucija v Sloveniji. Na to sem pravzaprav najbolj ponosna. Tudi na RTV pričakujem, da bom s sodelavci aktivirala velik človeški potencial, ki bo nacionalno RTV vodil k cilju biti najbolj kakovosten in raznolik medij v državi.

Da bi to dosegli, mora RTV imeti prepoznavne zvezde, odličen program, ki krepi poznavanje in če hočete tudi ljubezen do domovine, ki mlade vzgaja v poznavanju političnega sistema z vsemi dobrimi in slabimi značilnostmi in posebnostmi, ki goji kulturno poslanstvo, ki pomaga pri ohranjanju naše kulturne dediščine, ki obema manjšinama pomaga pri ohranjanju njunega jezika in kulture, ki naj več kot zdaj razlaga, kaj nam prinaša Evropska unija, ki skrbi za verujoče, da preko programov nacionalne RTV lahko bolje spoznajo in poglobijo svojo vero, ki skrbi za regionalno pokritost in dostopnost do informacij in še bi lahko naštevala. Predvsem pa mora biti nacionalna RTV v ponos vsem nam in tisti medij, ki ne bo plaval s političnimi tokovi, temveč ob njih ali celo včasih stran od njih in vse dogajanje v družbi opazoval in kritiziral z ustrezne distance. Ravno ta moja osebna kritična distanca (časovna in politična) mi morda omogoča jasnejši pogled na situacijo nacionalne RTV danes. **Nacionalna RTV mora vse to**, o čemer razmišljam, **imeti vsak dan, vsako uro in minuto, če si želi povrniti staro slavo in biti najbolj kakovosten in raznolik medij v državi.**

Še kako se zavedam dejstva, da ob takšni polarizaciji mnenj, ki smo jim priča danes v naši državi in delitve na "vaše in naše", noben organ, urad ali pa nacionalna RTV ne moreta ves čas biti všeč vsem. Že zaradi poslanstva nacionalne RTV se moramo vsi skupaj zavedati, da je treba zadostiti potrebam vseh slojev naše družbe in tudi vsem področjem družbenega življenja. A vsak gledalec ali poslušalec mora na nacionalni RTV najti nekaj zase. **Da to lahko**

**dosežemo, so edino profesionalnost, gledljivost in poslušljivost ter strokovnost tista vodila, ki morajo biti primarni fokus prav vseh zaposlenih. Ter seveda vizija, pogled naprej.**

**Poglavitne točke pri uresničevanju te vizije so:**

1. Veliko pozornosti nameniti organizaciji dela s ciljem **optimizacije delovnih procesov**,
2. Čim prej **dokončati naložbo v prostore za potrebe Informativnega programa**,
3. **Investirati v prenovu notranjosti prostorov tako radijske kot televizijske stavbe**, da bodo zaposleni delali v lepšem okolju, kamor bomo s ponosom pripeljali tudi goste,
4. **Okrepiti promocijo ljudi in programov**, predvsem z učinkovito grafiko in vizualnostjo napovednikov (marketing), okrepiti tudi trženje, seveda zato, da okrepimo prihodke na tržnem delu poslovanja RTV,
5. Pri programu **vztrajati pri najvišjih standardih kakovosti** vsebinske in tehnične izdelave oddaj,
6. V programske zasnove radija, TV in regionalnih centrov **vnesti svežino in jih hitreje prilagajati smernicam in trendom modernih elektronskih medijev**. Digitalizacija je brez dvoma na glavo postavila medijsko krajino in slediti trendom dejansko pomeni tudi, da televizija in radio, kakršna smo poznali še včeraj, ne bosta televizija in radio, kot ju bomo poznali jutri. Vse skupaj, vsi trije mediji - radio, TV in internet bodo postali en sam skupni vizualno in vsebinsko združen sistem, sistem, kjer ti trije mediji dopolnjujejo drug drugega.

V smislu kakovosti medija menim, da ima nacionalni radio bolj razdelano in jasno razmejeno programsko shemo od televizije. V dobi digitalnih medijev, ko nismo omejeni s frekvencami, lahko (v tehničnem smislu) naredimo poljubno število programov. Predvsem televizija je tista, ki lahko gledalcem ponudi mnogo več, kot ponuja sedaj s tremi programi, kjer predvsem med 1. in 2. ni jasne programske razmejitve. Da bomo to izvedli, je seveda potrebno spremeniti zakon, ki danes TV omejuje na tri programe povsem brez potrebe. Predlagati spremembo zakonodaje v tistem delu, ki je potreben za razvoj nacionalne RTV, bo ena prioritetenih nalog generalne direktorice. Moja vizija vsebinske zasnove TV programov, ko uspemo spremeniti zakon, je naslednja:

1. INFORMATIVNA TV,
2. FILM, ZABAVA IN ŠPORT,
3. DOKUMENTARNI FILMI, KULTURA IN ZNANOST,
4. OTROŠKI in MLADINSKI PROGRAM.

Vsak od programov mora slediti vizualizaciji z ustrezno grafiko in napovedniki, ki gledalce vsečno in ob pravem času obvestijo o oddajah in filmih, ki so vredni ogleda. Vsak program mora imeti jasno programsko strukturo in vsebino, da torej gledalci in poslušalci vseh starostnih skupin jasno vedno vedo, kaj in kdaj bodo na katerem od nacionalnih programov našli (to gre sedaj mnogo bolje od rok radiu kot televiziji).

## Glavne točke programske prenove

Srce RTV, okrog katerega je potrebo graditi celotno programsko filozofijo, sta **informativni in razvedrilni program**. To sta programa, ki pritegneta največje število gledalcev in poslušalcev, zato morata biti vrhunska. Ne podcenjujem ostalih programov, a ti bodo v času pred in po oddajah iz produkcije teh dveh programov lahko le pridobili, če ta dva vlečna konja gledalce in poslušalce pripeljeta in jih na RTV SLO tudi zadržita.

Blagovna znamka radia in televizije so **voditelji**, zvezde, v katere je treba vlagati. Tudi oni se morajo zavedati, da »prodajajo« svoj obraz (glas), zato, da bo TV bolj gledana in radio bolj poslušan. Marketing obrazov je torej treba zelo okrepiti.

RTV Slovenija ima izvrstno in moderno tehniko ter velik kadrovski potencial. Tega bi lahko izkoristili **za več prenosov različnih dogodkov**, ki si seveda zaslužijo radijski ali TV prenos ali vsaj posnetek (dobri koncerti, festivali in seveda zanimivejša športna tekmovanja). Pravkar zaključena olimpijada je pokazala, da odlični voditelji lahko ustvarijo presežek pri prenosu tudi na radiu, kjer je to objektivno bolj zahtevno kot na TV – in to je potrebno gojiti in spodbujati. Na RTV SLO se morajo vrniti paradni športni prenosi tekem, ki slovensko javnost zanimajo (nogomet, košarka, roket, atletika). Predvsem pri nogometu in košarki ne bi smeli kar tako popuščati zagnanosti komercialnih elektronskih medijev.

Ob že sedaj dobri zasnovi **prisotnosti na internetu** z MMC je treba vzpostaviti še močnejšo povezavo med programom, MMC in družbenimi omrežji. Mlade generacije so vpete v te internetne tokove vse bolj in bolj. Twitter in Facebook morata postati pomembna kanala za oglaševanje oddaj in promoviranje TV obrazov.

Radio, ki ne bazira samo na vrtenju vséčne glasbe, temveč poslušalcu ponuja tudi informativne vsebine, se mora bolj kot danes zavedati konkurence, ki prek interneta prihaja s podcasti.

MMC ima odlično infrastrukturo in glede na to, da je internet vse bolj dominanten medij oz. orodje prenosa medija do gledalca, bralca ali poslušalca, bi moralo biti poslanstvo nacionalne RTV tudi t.i. **podatkovno novinarstvo** (Data Journalism) – novinarstvo torej, ki zna obdelati v zanimive zgodbe na tisoče informacij, ki jih producira predvsem javni sektor. **Data center** bo gonilna podpora vsem informativnim oddajam in dokumentarnim filmom. Data center bo moral v vsakem trenutku najti in grafično obdelati zgodovino izjav politikov, Data center bo zmožgal in znal v vsakem trenutku izbrskati podatke, ki bodo dali vsebini ažurnost, integriteto in verodostojnost.

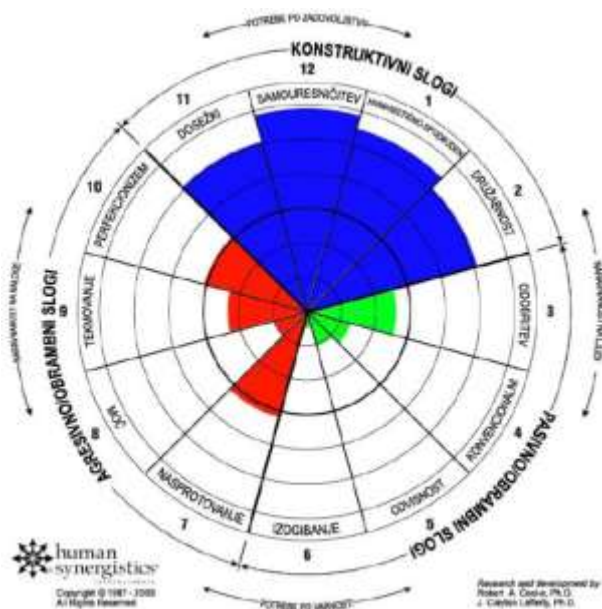
RTV Slovenija mora zagotovo gledalcem ponuditi tudi bolj poglobljene analize slovenskega političnega in civilnodružbenega prostora. Mediji danes hitijo in nimajo časa za **preiskovalno novinarstvo**, nacionalna RTV bi ga morala gojiti, ker si to lahko kot eden redkih medijev privoščiti – novinarju namreč dati čas, da če je treba tudi 3 mesece raziskuje neko temo in potem objavi izsledke v eni od oddaj, ki so na razpolago v Informativnem programu.

Nacionalna RTV mora gledalcem in poslušalcem ponuditi več kot le odsev časa v domovini, temveč mora **gledati v svet** in za razliko od komercialnih RTV gledalcem ponuditi lastne intervjuje ljudi, ki kreirajo svetovno (ali vsaj evropsko) politiko in ekonomijo. Sama zagotovo

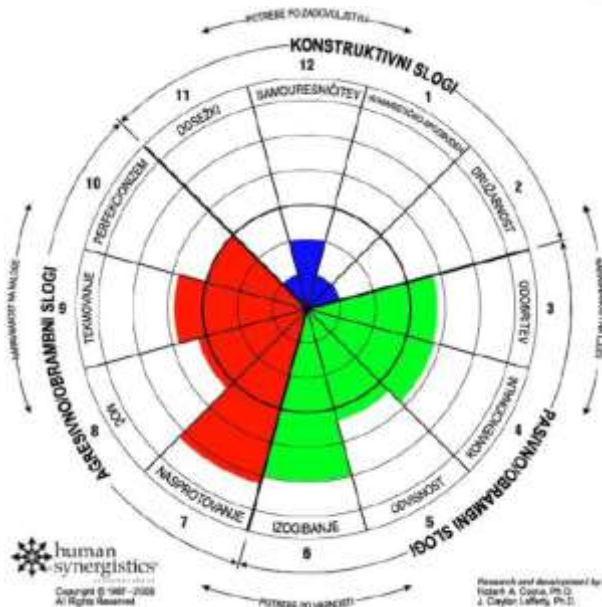
pogrešam intervjuje z voditelji držav, ki so za Slovenijo zanimive (recimo Hrvaška, Srbija, pravzaprav celoten Balkan, Avstrija, Nemčija). Imamo voditelje, ki so tega zahtevnega žanra sposobni. Na podlagi prioritete Slovenije je treba razmišljati tudi z obsegom dopisniške mreže.

Programski zasnovi mora slediti tudi organizacijska struktura RTV, upošteva dejstvo, da je RTV del javnega sektorja. Menim, da je mogoče tako prenovo izvesti z učinkovitejšim izkoriščanjem notranjih potencialov in v okviru sedaj razpoložljivih finančnih sredstev. Pri tem se bom zavzemala za največjo možno transparentnost porabe denarja in s tem odgovornost tistih, ki delajo program. **Transparentnost je ključ do zaupanja – zaposlenih in javnosti.**

**Uspeh je vselej pogojen z zavzetim delom sposobnih, ustvarjalnih, predanih in odgovornih zaposlenih.** Da so našete lastnosti kot zaželene opredelili tudi zaposleni na RTV, me seveda utrjuje v prepričanju, da je vredno nameniti veliko energije upravljavskim ukrepom; predvsem izbiri vodij in njihovim izobraževanjem. Iz poročila sveta delavcev RTV Slovenija za leto 2012 žal izhaja, da realna situacija ne bi mogla biti bolj oddaljena od želene. Analiza je namreč pokazala, da **na RTV prevladuje kultura izogibanja**; da zaposleni niso predani, da prelagajo odločitve na druge (na višjih položajih), čakajo na ukrepanje drugih, se redko vključujejo, ko gre kaj narobe, se potuhnejo ... Takšno (nezaželeno) vedenje ni in ne more biti sprejeto kot »značilno za javni sektor«. V določeni meri je na rezultate brez dvoma vplival stil vodenja - na vseh ravneh, ne le na najvišji. Res je, da v vrsti zadnjih let v javnem sektorju skoraj ni možnosti za finančne nagrade bolj prizadevnih in uspešnih uslužbencev, zato je treba najti druge vzvode, ki bodo omogočali prepoznavo in javno priznanje dobro opravljenemu delu in s tem dodaten motiv da prihodnje uspehe.



**Idealen profil**  
organizacijske kulture



**Dejanski profil**  
organizacijske kulture  
na RTV Slovenija

Ne delam si utvar, da je lahko spremeniti organizacijsko kulturo. V kolektivu, ki šteje skoraj 2500 ljudi, je to izjemen izziv. **Pa vendar, ta izziv sprejemam.** Za še boljša nacionalna radio in televizijo je nujna **boljša organizacijska kultura; delovna klima, kjer bodo zaposleni pomagali drug drugemu, se spodbujali, čutili, da delajo za kolektiv, si nudili podporo in se znali pohvaliti.**

# Radio

Radio ima veliko vlogo in nalogo ozaveščati poslušalke in poslušalce v zvezi s kulturo in razvojem slovenskega jezika. Radijski govorniki morajo biti najboljši.

Radio ima tudi dokaj dobro razdelano vizijo o tem, kdo so njegove poslušalke in poslušalci – prvi program – starejša publika, Val 202 mladi, 3. program za glasbene sladokusce vseh starosti

Novi mediji brez dvoma vplivajo tudi na razvoj radija, zato se mora trendom in navadam novih generacij poslušalk in poslušalcev prilagoditi tudi nacionalni radio.

**Radio se je že lotil prenove spletnih strani** in vnosa t.i. podcastov na spletno stran; vizijo in razvoj le tega pa je potrebno še bolj natančno razdelati in okrepiti.

Tudi na radiju se bomo z ekipo lotili **izdelave bolj natančnega koncepta poglobljenih intervjujev**, katerih iztočnice se objavijo v eter in nato bolj razdelano in z več programskega časa v podcastih na internetu. Ta del programa torej ne sme biti samo »za zraven«, ampak mora biti jasno razdelan v smer, da bo digitalni radio spremljevalec živega radia, ki ne sme pozabiti na to, da gre za hiter medij, ki mora več med ljudi in imeti več živih prenosov (ne samo športa).

Radio vse bolj temelji na hitrosti in ažurnosti, mnogo bolj kot pred prihodom interneta v naš medijski svet. Radio je slovel kot najhitrejši medij in ni prav nobenega razloga, da to ne bi bil več. Internet mu je dodal le novo dimenzijo in zagon, zaradi česar mora nekdanja hitrost posredovanja informacij postati še hitrejša.

Na radiju zato **pogrešam več javljanj s terena, vklopov v živo**. Kakšni segmenti radijske produkcije kar kličejo po neposrednih vklopih – recimo žledolom, ko mora reporter na teren in ne klicati ljudi na prizadeta območja iz studia, ko izpraševalec preko slušalke ne zazna čustev, niti sam ne vidi razdejanja v živo in marsikatero relevantno vprašanje zato ni postavljeno.



#### Dodatne iztočnice vizije za radijski program:

- **Sistem mentorstva** tudi na radiju zamira, tudi tam ni v »čakalnici« 5 novih praprotnikov in karolijev, ki lahko nadomestijo izpad med radijskimi zvezdami, ki bi morebiti odšle iz te hiše.
- Športna redakcija je izjemno dobro sestavljena z izjemnimi reporterji, ki znajo komentirati najbolj zahtevne radijske prenose (Aleš Smrekar, Franci Pavšer ml., Igor Tominec, Boštjan Reberšak, Anja Hlača Ferjančič ...) – **vsaka redakcija, ne samo športna, mora imeti nosilne glasove, ki jih je treba načrtno vzgajati.**
- Radijski programi so bistveno bolj vsebinsko dodelani in vsak od treh programov ima tudi svojega urednika, ki je odgovoren za jasno vsebinsko vizijo – **to je treba ohraniti.**
- Jutranje programe je treba bolj aktualizirati – jutranji radijski termin je Prime Time tega medija in tam morajo mesto najti najbolj vroče teme dneva, tedna in gostje, kot so ministri in ostali vplivni mnenjski voditelji.
- **Radio ima tudi dokaj dobro razdelano vizijo o tem, kdo so njegove poslušalke in poslušalci** – prvi program – starejša publika, Val 202 mladi, 3. program je program za glasbene sladokusce vseh starosti (prevladuje klasika in zborovsko petje ter jazz in seveda govorne oddaje, povezane s temi zvrstmi).
- Radiu morda manjka razvoj spletnega radia, kjer bi lahko še bolj razdelali sheme, recimo 4. program, ki bi ga v celoti lahko posvetili športu in razvedrilu. Na ta način bi lahko vsebinsko bolj razdelali koncepte ostalih treh programov, kamor bi lahko vnesli več kreativnosti in motivacije za vse zaposlene, **ki se morajo ponovno identificirati z radijem in ne tja zgolj hoditi v službo.**
- Dobrim kadrom dati možnost, da razvijejo svoje potenciale tudi znotraj Informativnega programa, kjer so danes radijski novinarji bolj ali manj prenašalci novic, kjer ni prostora za analize in preiskovalne prispevke. **Tudi radijski novinarji bodo lahko uporabljali Data center**, in s pomočjo podcastov in spletnih strani s podatki oplemenitili tudi radijske novice.
- Ponovno je treba pregledati **sodelovanje med RTV Maribor in RTV Koper** v segmentu radijske produkcije in razdelitve del in nalog med centralo in regijskima centroma.
- **Radijski glasbeni arhiv je prava zlata jama** in glasba na Radiu Slovenija se mora v večini programskega časa razlikovati od glasbe na komercialnih radijih, mora seveda biti všečna in poslušljiva, aktualna, a to ne sme biti samo glasba, ki je popularna ta hip. Priznati pa je vendarle treba, da je tudi glasbena shema že bistveno boljša kot je bila pred leti.
- **Vlagati več v radijske vsebine** (v kakovost), **ki bodo zato tudi bolj marketinško zanimive**, predvsem Val 202, ki ima glavnino oglaševalskih vsebin. Vse to pa seveda nikoli ne sme zapasti v logiko komercialnih radijev, ki poslušalkam in poslušalcem



delijo denar in telefone in tablice itd. Govorim o kakovostnih reklamah velikih oglaševalcev, ki z nagradnimi igrami ne polnijo programskega časa, kar pa ne nazadnje omejuje že sam zakon, ki limitira količino reklam tudi za radio.

- Tudi marketinške oddaje bi morali pregledati in ne zgolj objaviti, kar pride zapečeno na CD-ju s strani marketinških agencij (povem enako velja tudi za TV). Tudi za tem delom programa mora stati uredniška presoja, kaj na nacionalni radio sodi in kaj ne (radio je že zmanjšal število reklamnih oddaj, ki so bile izdelane kot radijska oddaja, a bile seveda napolnjene z oglasnimi vsebinami, celo z možnostjo sodelovanja poslušalk in poslušalcev v takšnih oddajah). Postaviti torej jasna pravila in merila za oglaševanje.
- Radio ima veliko vlogo in nalogo ozaveščati poslušalke in poslušalce v zvezi s kulturo in razvojem slovenskega jezika (povsem enako velja tudi za TV). **Radijski (in televizijski) govorniki morajo biti najboljši.** Radio bi lahko v okviru tega poslanstva razvijal recimo tudi aplikacije za pametne telefone, vezane na izgovorjavo slovenskih besed, fonetiko torej.
- **Urediti bo treba celostno grafično podobo vseh treh radijskih programov, ki imajo danes vsak svojo zasnovo in ni jasne povezave med njimi,** da namreč vsi trije sodijo pod nacionalni radio. Razmislek bi moral tudi v smer, kateri glasovi so prepoznavni za posamezen radijski program in še bolj jasno razločiti, katero glasbo bomo lahko poslušali na posameznih programih.

# Televizija

## TV Slovenija 1

Prvi program mora zopet postati **najbolj verodostojen program**, na katerega preklopijo gledalci, ko želijo preverjene informacije o dnevni dogodkih (izdelati jasno shemo razmejitve med lokalnimi, regionalnimi novicami in novicami nacionalnega pomena) in vrhunske oddaje razvedrilnega in kulturno-umetniškega, otroškega in mladinskega programa, kjer mora biti dan poudarek tudi za oba manjšinska programa. **Programska shema mora biti pripravljena z upoštevanjem gledalskih navad** in preferenc in ne le z željo zapolnjevanja programa.

## TV Slovenija 2

Iz grdega račka, na katerega se odlaga za prvi program nesprejemljive vsebine, **se mora razviti v pravi dom največjih športnih dogodkov in najboljših serij, igranih in dokumentarnih filmov** – tako lastne produkcije, kot kupljenega programa.

## TV Slovenija 3

Iz parlamentarnega programa **se mora razviti v kvaliteten in napreden informativni program**, ki bo gledalcem preko celega dne ponujal sveže novice, aktualne pogovore in obveščanje o dogajanju v parlamentu. Njegovo poslanstvo, dokler s spremembo zakona ne omogočimo razvoja in ustanovitve več programov, mora biti nadgradnja informativnih oddaj s prvega programa, kjer bodo bolj zahtevni gledalci dobili poglobljene informacije o dogodkih iz domovine in sveta.

## MMC – RTV 4

Ta del RTV-ja mora biti najbolj dostopen, najbolj ažuren in najbolj napreden servis, ki ga ponuja javna televizija. Dostopanje do informacij preko interneta je sedanost, dostopanje preko pametnih telefonov pa prihodnost. **MMC in RTV4 morata biti stalna pionirja na tem področju.**

Vsaka TV mora imeti **najmanj pet vrhunskih razvedrilnih in pet vrhunskih informativnih oddaj.**

Na področju razvedrila je treba slediti TV trendom in preferencam gledalcev in jim ponuditi tudi tisto, kar sicer morda pritiče komercialnim televizijam, a te oddaje ne smejo biti plehke, temveč oddaje z vsebino, ki pritiče nacionalni TV.

**Veljati mora »manj je več«** – delati manj oddaj, a tiste maksimalno dobro.

## Osnova strategije

Osnovno poslanstvo TV Slovenija je priprava televizijskega programa z namenom zagotavljanja demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanov Republike Slovenije in Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji.

Vendar se za to definicijo vse prevečkrat skrivajo izgovori za **nepremišljeno in hitro pripravo programa, nepoglobljene analize primernosti oddaj za programske termine** in splošne programske rešitve.

Vsaka TV mora imeti **najmanj pet vrhunskih razvedrilnih in pet vrhunskih informativnih oddaj**. Na področju razvedrila je treba slediti TV trendom in preferencam gledalcev in jim ponuditi tudi tisto, kar sicer morda pritiče komercialnim televizijam - dober kviz in talk show – a te oddaje ne smejo biti plehke, temveč oddaje z vsebino, ki pritiče nacionalni TV. Tu mora veljati »manj je več« – **delati manj oddaj, a tiste maksimalno dobro**.

Tudi sicer je treba prav pri televiziji paziti na **programsko, medijsko in tehnično konsistentnost**: resna televizija si ne more privoščiti »radia na televiziji«, torej oddaj, pri katerih ima gledalec občutek, da so narejene po liniji najmanjšega odpora, brez kakšne poglobljene raziskave in vizualizacije. Sem spada še skrb za to, da tudi reklame ustrezajo modernim vizualnim TV standardom, ter prenehanje s prakso predvajanja starih oddaj v času, ki ima (ali naj bi imel) višjo gledanost.<sup>1</sup>

Vsak od programov mora slediti vizualizaciji z ustrežno grafiko in napovedniki, ki gledalce vsečno in ob pravem času obvestijo o oddajah in filmih, ki so vredni ogleda. Vsak program mora imeti jasno programsko strukturo in vsebino, da torej gledalci in poslušalci vseh starostnih skupin vedno vedo, kaj in kdaj bodo na katerem od nacionalnih programov našli (to gre za enkrat mnogo bolje od rok radiu kot televiziji).

**Televizija je medij, ki se ga najprej gleda in šele nato posluša**. Vizualizacija prav vsake minute programa mora zato biti primarni fokus. Znana formula 50-30-20 je torej osnovna paradigma TV oddaj, filmov, reklam, napovednikov ... celotnega programa (50 % je slika, 30 energičnost ljudi, ki nastopajo na TV, in le 20 % vsake oddaje ali kratkega »news« prispevka je vsebina – ki pa mora ravno zaradi tega biti zelo kakovostna).

Povečano število programov omogoča lažje vključevanje lastne produkcije, **kjer je poslanstvo nacionalne RTV** (»Nacionalna TV dobi denar zato, da dela program, komercialna

<sup>1</sup> Gre za čas med 17. in 23. uro. Vzpostaviti je treba jasen standard, kaj je še sprejemljivo za ponovitve (mnogokrat zgolj zato, da se zapolni programski čas). Primer: V nedeljo zvečer, 7.7.2013 ob 21.35 je Prvi program TV SLO predvajal dokumentarno oddajo slovenske produkcije Velika naravoslovca Linne in Scopoli, dokumentarni portret, iz leta 2009. 23.2.2014 je bila na prvem programu v istem terminu dokumentarna oddaja o 1. svetovni vojni iz leta 2011. Bi seveda gledalci morda za to oddajo celo razumeli, ker letos poteka 100 obletnica začetka 1. svetovne vojne, a ta dokumentarec ni govoril o tem. Takšna praksa za pridobivanje novih gledalcev (predvsem mlajših) ni konsistentna z medijem, ki primarno temelji na aktualnosti. Takšnih nekonsistentnosti in za gledalca odbijajočih shem je še veliko, naj omenim le še eno: v nedeljo dopoldne, 2.3. sta bila na 1. in na 2. programu reklamna vložka Top Shop ob istem času, na prvem celo več kot 10 minut pred nedeljsko mašo. Nedopustno.

TV dela program, zato, da dobi denar!«), **da poskrbi za široko paleto vsebin**. Kupljen filmski in serijski program mora najti tako komercialne vsebine, kot tudi manj komercialne, a zato toliko bolj kakovostne izdelke, kar naj bo prednost in tudi prepoznavnost nacionalne TV. Filmi s festivalov, kot so Liffe in podobni, morajo bolj pogosto najti mesto na TV Slovenija.

V naslednjih poglavjih se bolj podrobno posvetim posameznim programom in viziji glede na obstoječ zakon o RTV, ki dopušča le 3 programe.

TV Slovenija mora pripravljati tri vrste programskih vsebin in iz njih narediti gledalcu prilagojen spored:

- **Program za izpolnjevanje poslanstva**

Poslanstvo TV Slovenija je zagotavljanje servisa za vse gledalske skupine, tudi za tiste, ki so v takšni ali drugačni manjšini. Komercialne televizije želijo velik doseg gledalcev, poslanstvo TV Slovenija pa je, da pripravi program tudi za manjše interesne skupine.

Pomembno pa je seveda, da se ta program ne pripravlja »na prvo žogo«, preprosto in hitro. **Celoten program, ki trenutno spada v to kategorijo, je treba temeljito prenoviti in posodobiti**, ter mu najti ustrežnejše mesto v programski shemi. Strukture in vizualnost teh oddaj so bili pripravljene že pred mnogimi leti, tako da so neprimerni za današnje gledalce.

- **Program za najbolj zahtevne gledalce**

TV Slovenija je v enkratni vlogi, ko lahko s svojim načinom financiranja pripravlja projekte na visoki kakovostni ravni, kar si komercialne televizije ne morejo privoščiti. Odziv gledalcev na projekt »Življenja Tomaža Kajzerja« je bil primeren odzivu na kakovosten in zahteven izdelek – veliko pohval, a ne najvišja gledanost (v glavnem zaradi izredno neprimerne umestitve v spored).

**TV Slovenija mora identificirati projekte, ki bodo izstopali iz povprečja lastnih oddaj in k sodelovanju pri njih pritegniti najboljše ustvarjalce** (s tem, da mora biti že samo povprečje vseh programov **nad** povprečjem ostalih slovenskih televizij). Le tako bo lahko zopet pridobila vlogo najbolj inovativnega in najbolj spoštovanega programa v Sloveniji.

- **Program, ki bo dosegal čim večje število gledalcev**

Večkrat se je že izkazalo, da bolj zahtevne programske vsebine ne pritegnejo širokega kroga gledalcev. **A poslanstvo TV Slovenija je tudi v tem, da ima veliko gledalcev**. Opredeliti je potrebno vsebine, ki bodo pritegnile široke množice, kot je včasih uspevalo oddajam Spet doma, Na zdravje in v preteklem letu oddaji Moja Slovenija.

Podrobne analize nazorno pokažejo, da **TV Slovenija s svojimi oddajami trenutno nagovarja večinoma le gledalce starejše od 50 let**. Velika večina oddaj je pripravljenih le za to ciljno skupino. A vendar - prispevek za TV Slovenija plačujejo gledalci vseh starosti. Zato moramo v

najbližji prihodnosti izvesti analizo starostnega profila obstoječih oddaj in s svežimi oddajami razširiti spekter gledalcev preko vseh generacij.

Pri tem se ne smemo bati eksperimentirati z novimi oddajami, novimi idejami, še manj pa s formatiranimi oddajami (ki so se tudi za TV Slovenijo izkazale za uspešne), vendar vse z mislijo na vse gledalce, ne le na eno njihovo ciljno skupino. **Jasno je, da z eno oddajo ne bomo mogli doseči vseh, zato moramo pripraviti ustrezen sklop različnih oddaj.**

## Prepoznavni obrazi

V preteklih mesecih je dogajanje na Slovenskem medijskem prostoru zaznamoval možen prestop na komercialno televizijo najbolj znanega in spoštovanega voditelja TV Slovenije, Slavka Bobovnika.

Morebiten prestop bi bil za TV Slovenijo izredno boleč. Ne le zaradi izgube kakovostnega sodelavca, temveč zato, ker bi z njegovim odhodom v Informativnem programu zazevala velika praznina. Kot kaže v ozadju ni vzgojenih naslednikov.

**TV Slovenija namreč premalo vlaga v iskanje in razvoj voditeljev za vsa področja svojega programa: informativni program, razvedrilni program in športni program.**

Vzgoja novih kakovostnih voditeljev mora biti prednostna naloga TV Slovenija. In četudi kdo izmed njih prebегne na drugo televizijo, mora biti za njim takoj pripravljen njegov naslednik, ki bo prevzel mesto. In njegovo delo opravljal še boljše.

**Za vse omenjene sklope programa bomo z ekipo pripravili načrt razvoja voditeljev in mu zvesto sledili. Za cilj si bomo zastavili vzgojo najboljših napovedovalcev, voditeljev in komentatorjev.** Marketing obrazov RTV Slovenija bomo okrepili.

Moderna nacionalna RTV mora, če želi slediti evropskim trendom in zapovedim tudi kar se tiče spolne uravnoteženosti v programu, na ta vidik paziti na najbolj vidnih, slišanih, pomembnih, voditeljskih mestih.

## Nove programske vsebine

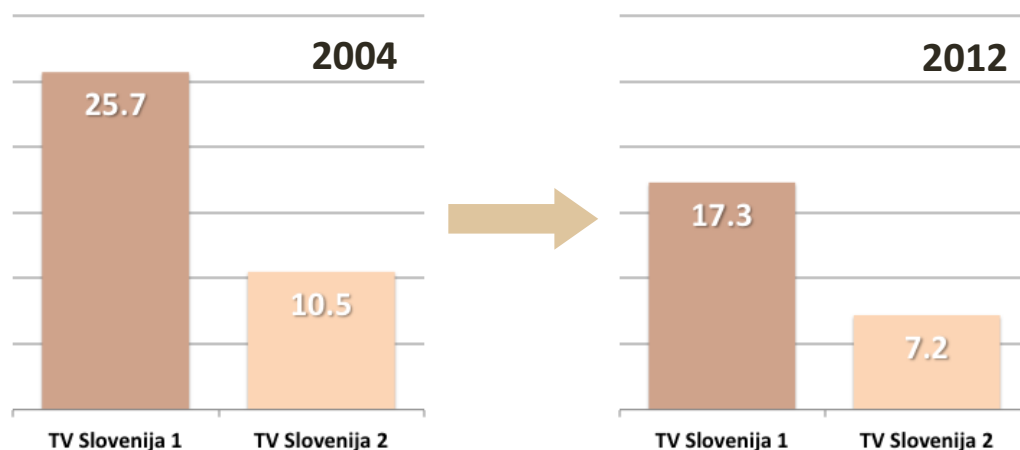
Večkrat se je že zgodilo, da so na TV Slovenija v želji ponuditi priložnost čim večjemu številu ustvarjalcev, na stranski tir postavili uspešne in preverjene kreativce.

TV Slovenija mora tudi v prihodnje ponujati priložnosti za nove ustvarjalce, ki si bodo želeli sodelovanja (ne pa, da bodo v to sodelovanje prisiljeni), a produkcija osnovnega programa mora vendarle temeljiti na producentih, režiserjih, scenaristih in ostalih kreativcih, ki so že pokazali kakovost in rezultate.

**Pripraviti je potrebno nov nabor oddaj lastne produkcije**, ki bodo nagovarjale gledalce različnih starosti, **kot tudi spremeniti strategijo nakupa oddaj tuje produkcije**, ki se bo ozirala po bolj raznovrstnem in modernejšem programu.

## Prvi program

**Prvi program je od leta 2004 do leta 2012 po raziskavah gledanosti izgubil skoraj 30 % gledalcev**, delež gledalcev glede na ostale televizije pa se je v istem časovnem obdobju zmanjšal celo za več kot 30 %, menda pa so rezultati za leto 2013 še bolj zaskrbljujoči.



*Delež gledalcev TV Slovenija 1 in TV Slovenija 2 (starost 10+, cel dan), preračunano iz letnih poročil RTV Slovenija.*

Več kot očitno je potrebno mnogo stvari, ki so se v tem času vpeljale na prvem programu TV Slovenija, temeljito spremeniti in obrniti trend padajoče gledanosti.

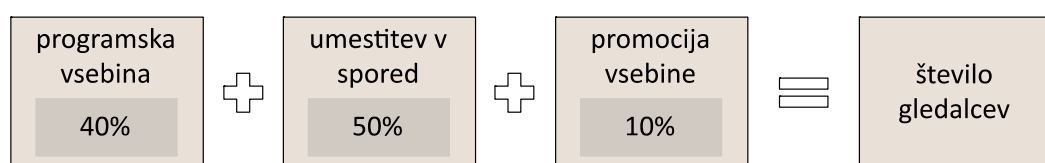
Treba je popraviti vse tri programske dejavnike (spremembe so v nadaljevanju natančneje opredeljene):

- **Programsko shemo prvega programa je treba postaviti na novo.** Biti mora bolj prilagojena gledalcem in njihovim navadam, predvsem pa pripravljena z upoštevanjem pravil programiranja, ne le kot zapolnjevanje praznih programskih segmentov.
- **Modernizirati vsebino oddaj lastne produkcije.** Dnevi oddaj »govorečih glav« (statični pogovori z gosti v studiu) in oddaj, narejenih »na prvo žogo« (oddaje, ki so narejene le za to, da so narejene) so mimo. TV Slovenija je že dokazala, da zna producirati velike oddaje, zahtevne produkcije. To znanje, ki ga kreativci imajo, je

treba uporabiti in nadgraditi v produkcijo modernih, dinamičnih in zahtevnih projektov.

- **Pristop do promocije programskih vsebin** je treba popolnoma spremeniti in postaviti v korak s časom.

Študije gledalskih navad so pokazale (Media Programming: Strategies and Practices, S. T. Eastman, D.A. Ferguson, 5th edition), da je končna gledanost programov odvisna od spleta teh treh dejavnikov.



(opozorilo: raziskava iz leta 2009. Z uvajanjem novih tehnologij se ta razmerja spreminjajo, glej poglavje o MMC)

**Umestitev v spored** (s tem lahko rečemo priprava celotnega sporeda) je **najpomembnejši dejavnik doseganja čim večjega števila gledalcev**. Jasno – oddaja Moja Slovenija bo imela veliko večjo gledanost v soboto ob 20.00, kot pa v sredo ob 12:15.

Že kratka analiza gledanosti prvega programa TV Slovenija pokaže, da gledalci poiščejo določene oddaje (Poročila ob 13:00, Poročila ob 17:00, Dnevnik ob 19:00 in Odmevi ob 22:00), vendar pa jih ostale programske vsebine ne zadržijo, tako da odidejo na druge programe.

Programsko shemo je torej potrebno pripraviti tako, da bomo **gledalce, ki jih pritegnejo naše programske vsebine**, zadržali tudi v naslednjih oddajah.

## Drugi program

Glavno gonilo gledanosti drugega programa je športni program. Žal so na TV Slovenija ostali le še veliki športni dogodki - Olimpijske igre, smučarska prvenstva, nogometna prvenstva (mednarodna), Formula 1, večina manjših dogodkov pa se je preselila na specializirane programe. Veliki športni dogodki seveda morajo ostati pod okriljem TV Slovenija in še kakšne večje športne dogodke je treba pridobiti nazaj.

Problem športnega programa je razpršenost prenosov in nepredvidljivost - ne samo zaradi slabega vremena, slovenski gledalci so izredno razvajeni od trenutnih uspehov naših športnikov, a jim ob neuspehih kaj hitro obrnejo hrbet.

Zato je treba športnim prenosom pripraviti dodano vrednost, spremljajoč program, ki bo tudi sam po sebi pritegnil gledalce, oziroma jih zadržal tudi po koncu samega dogajanja, na drugem programu. Ta program je lahko športen (športni pregledi, športna poročila, vendar



na v stilu dolgočasnih pogovorov med novinarjem in »strokovnjakom« - za zgled si moramo vzeti oddajo Sportscenter s specializirane športne televizije ESPN). **Programsko shemo in s tem programske vsebine okoli velikih dogodkov moramo pripraviti tako, da bomo dosegli to, da bo čim več gledalcev ostalo na naših programih.**

Z drugega programa se mora umakniti nekakovosten kupljeni program - neskončne ure umetniških programov (baleti, opere, koncerti) morajo postati cvetni (majhen) izbor najboljše ponudbe. Dokumentarni program ne sme biti razpršen po sporedu, ampak postavljen v ustrezne bloke v sporedu (tudi sam dokumentarni program moramo znotraj teh blokov razporejati vsebinsko). Filmski program mora izkazovati kontinuiteto - tako v tematiki filmov, njihovi umestitvi v spored in promociji.

**Celoten drugi program TV Slovenija je treba postaviti na novo. Programske vsebine, kupljeni program, umeščanje in izkoriščanje športnih dogodkov, vrnitev nekaterih športnih vsebin (in zadržanje obstoječih), bolj skrbna priprava dnevnega sporeda - to mora biti prioriteta, ki bo vodila do modernega, drznega programa, ki bo poskušal odkrivati nove želje gledalcev, nikakor pa ta program ne sme več biti odlagališče vsebin, ki drugje ne najdejo svojega mesta.**

## Tretji program

Tretji program TV Slovenije je v Zakonu o RTV Slovenija (ZRTVS-1) definiran kot poseben nacionalni televizijski program, namenjen neposrednim prenosom sej Državnega zbora Republike Slovenije in njegovih delovnih teles ter predvajanju posnetkov teh sej, kadar neposredni prenos ni mogoč, in celovitemu informiranju javnosti tudi o vsem drugem parlamentarnem dogajanju.

Ko Državni zbor ali Državni svet in njihova delovna telesa ne zasedajo, pripravlja ekipa tretjega programa tudi dopolnilni program - novice, intervjuje, reportaže. Na tem programu bi lahko dali več prostora tudi znanosti, ki upravičeno opozarja, da v medije kljub izjemnim dosežkom težko prodre.

**Ta program je potrebno konceptualizirati v obliko celodnevnega (oziroma vsaj 16 ur na dan) informativnega programa, kjer bodo gledalci lahko dobili vse potrebne informacije tako iz parlamenta, kot tudi o drugih aktualnih dogodkih v Sloveniji in svetu. Na tem programu bi bilo treba razmisliti tudi o več lokalnih novicah ter povezanosti med ostalimi programi, predvsem z Informativnim programom.**

## MMC

Dnevi, ko so gledalci čakali na televizijska poročila kot njihov edini vir informacij, so davno za nami. Ko se novica zgodi, jo želijo dobiti takoj.

To lahko kakovostno zagotovi le MMC. **Razvojna strategija MMC je trenutno zastavljena zelo kakovostno in s pogledom v prihodnost.** Še posebej je zanimiva vzpostavitev spletnega »programa« RTV4, ki se aktivno spogleduje tudi s komuniciranjem z uporabniki preko pametnih telefonov.

Internet je spremenil odnos tudi z uporabnikom vsebin: pretok informacij ne gre več zgolj v eno smer, ampak poteka večsmerno, zato je nujno razvijati poti za interaktivnost z občinstvom in njihovo vključenost v pripravljane vsebin. Gre namreč za to, da prihodnost medijev ne bo več izdelovanje nekih bolj ali manj naprednih produktov, ampak za so-razvijanje, interakcijo z ljudmi. Tega, kako bomo ob določeni uri sedeli za ekranom, ni več.

**A tudi MMCju je potrebno nameniti veliko več pozornosti in veliko več razvoja, saj vsi trendi v svetu kažejo, da se še posebej mlajši uporabniki selijo iz velikih ekranov pred majhne in še manjše ekrane.**

MMC mora zato bolje izkoristiti priložnosti, ki jih ponujajo dogodki po svetu, da omoči hipno poročanje (»minute by minute«) in to ne le s ponavljanjem znanih zgodb ali s prevzemanjem tujih informacij. Ekipa mora imeti znanje, da zna te novice pridobiti in pripraviti tudi sama (primer: Olimpijske igre – ni dovolj samo prenašanje uradne slike. Zakaj nobenemu od spremljevalne ekipe ni bila zaupana kamera, s katero bi posnel ozadja dogajanja? RTV Slovenija je imela edina dostop do teh vsebin.).

Pri kupovanju tujega programa za televizijo (in radio) je potrebno pridobiti vse pravice, s katerimi se bo razširilo programsko knjižnico MMCja. Enako velja za vse oddaje, ki so nastale v produkciji RTV Slovenija. Da bodo lahko uporabniki lažje dostopali do njih, je treba še enkrat premisliti strukturo uporabniških vmesnikov RTV4 in MMCja, tako da bosta omogočala večjo preglednost knjižnice in lažjo dostopnost to teh vsebin.

**MMC mora razviti večje število dodatnih aplikacij za pametne telefone, ki bodo omogočale različne načine dostopanja do različnih vsebin.** Trenutno je na voljo le aplikacija RTV4, ki sicer združuje vse vsebine MMCja, a primernejše bi bilo razdeliti radio in televizijo, oddaje v živo, oddaje v knjižnici, interaktivne sporede, aplikacije za novice in posamezne oddaje. O primernosti tega govori dejstvo, da so neodvisni razvijalci razvili aplikacije, ki uporabljajo vsebine RTV Slovenija (Teletekst, Val202 v živo itd.)

**Neprestani razvoj MMCja in povezanih aplikacij mora biti redna stalnica.** In prvi korak v tem razvoju bi morala biti tudi sprememba trenutnega uporabniškega vmesnika.

**Spletni portal MMC se mora iz petega mesta po dosegu uporabnikov prebiti mnogo višje.** Najmanj med prve tri.

## Lastna produkcija

**TV Slovenija je bila v preteklosti sinonim za kakovostno zabavno produkcijo.** Oddaje, ki so nastajale v lastni produkciji, so bile zanimive, zabavne, napredne in predvsem - gledljive in gledane.

**Z leti je ta produkcija začela stagnirati. Ni se razvijala, ni sledila svetovnim trendom.** Vendar se to ni zgodilo zato, ker ustvarjalci v produkciji TV Slovenija tega ne bi znali ali zmogli narediti. Preprosto jim odgovorni niso podali pravih smernic, ustrezne motivacije in predvsem niso znali (želeli?) iz njih iztisniti ustreznega znanja, ali pa jim niso omogočili ustreznega izobraževanja. Po drugi strani pa je starostni profil ustvarjalcev (pre)star - **v produkcijo bi veljalo pripeljati svežo, mlado (a tudi izkušeno) kri in ji dati priložnost, da pokažejo svoje znanje.**

V produkciji je treba identificirati sodelavce, ki so sposobni in pripravljeni stopiti korak naprej in jim zaupati razvoj novih velikih projektov. Treba je identificirati projekte, ki jih slovenski gledalec želi gledati in ki jih TV Slovenija lahko naredi. **Treba je meriti visoko.** Za nekaj razredov višje, kot zdaj.

## Marketing – Promocija

Promocija obstoječih programskih vsebin TV Slovenija je **zagotovo področje, na katerem se lahko in se tudi mora narediti največji preskok v kakovosti in modernizaciji.**

Moderna promocija programa mora namreč:

- Identificirati ciljno publiko, ki jo program nagovarja,
- Identificirati način, s katerim bo napovednik za program prepričal ciljno publiko (a tudi ostale), da si ga bodo ogledali,
- Napovednik mora podati celostno in zanimivo zgodbo,
- Grafična obdelava napovednika mora biti prilagojena vsebini, gledalcem, mora pa tudi ponujati ustrezno razpoznavnost – gledalci morajo vsaj iz zaključne grafične podobe vedeti, na katerem programu (in kdaj) se bo promovirana vsebina predvajala.

Trenutna promocija ne prepriča k ogledu vsebin, saj so napovedniki vsebinsko nedodelani, grafično neenotni, predvsem pa je izbor promoviranih programskih vsebin nereprezentativen.

**Takoj je treba spremeniti pristop k produkciji napovednikov:**

- Pripraviti prečiščene sezname vsebin, ki se jih bo promoviralo, spremeniti tipologijo napovednikov (epizodična promocija za velike oddaje lastne produkcije in ne generična promocija),
- Pripraviti vsebinski povzetek s strani programskega oddelka za vsako programsko vsebino in za vsak napovednik,

- **Stremeti k presežkom v promociji** – za večje projekte (kot na primer Olimpijske igre) je potrebno **napovednike tudi posneti in jih predstaviti kot samostojne kvalitetne produkcijske izdelke,**
- Revidirati je potrebno grafično in zvočno obdelavo napovednikov in zagotoviti večjo enotnost in prepoznavnost.

Kot rečeno, ima TV Slovenija v promociji lastnega programa velike rezerve, ki jih je treba čim prej začeti izkoriščati.

V sklopu mandata je končni cilj vzpostavitev podjetja oziroma organizacije, ki kljub zmanjšanju sredstev posluje stabilno in izpolnjuje vse svoje obveznosti, tako glede zagotavljanja ustreznih programskih vsebin, kot izpolnjevanja svojih obveznosti do vseh ostalih deležnikov (dobavitelji, zaposleni ipd).

**Ob tem je treba dati kar največji poudarek transparentnosti in gospodarnosti poslovanja.**

# Finance

Pregled stanja podajam na podlagi javno dostopnih podatkov. Za podrobnejšo analizo in pripravo ustreznih rešitev bo potreben skrben in natančen pregled dejanskih podatkov poslovanja RTV Slovenija.

## Prihodki

Viri financiranja RTV Slovenija so RTV prispevek, tržne dejavnosti, sredstva državnega proračuna ter sponzoriranje in druga sredstva.

### RTV prispevek

Predstavlja večino prihodkov RTV SLO, v zadnjih letih slabih 70% vseh prihodkov. Lahko predvidevamo, da ostaja RTV prispevek sicer stabilen vir, vendar z relativno malo manevrskega prostora glede njegove višine, ki je določena v Zakonu o radioteleviziji Slovenija. Sam zavod lahko nanj vpliva le z akcijami (prijava zavezancev) in procesi izterjave, nekoliko pa vplivajo nanj tudi makroekonomske razmere (porast število oproščenih oseb zaradi socialne ogroženosti v letih krize). V lanskem letu so kljub relativno slabim razmeram v ekonomiji uspeli število zavezancev nekoliko povečati, tako da je bilo vseh dejavnih zavezancev za plačilo prispevka konec leta 2013 več kot 616.000.

### Tržne dejavnosti

Zakon o RTV Slovenija predvideva več virov financiranja poslovanja, eden izmed njih je tudi prihodek iz oglaševanja. **V zadnjih letih je TV Slovenija beležila znatno upad prihodkov iz naslova oglaševanja, procentualno mnogo večji, kot konkurenca.**

**Prihodki iz naslova oglaševanja** pomenijo v letu 2012 10,5 % vseh prihodkov, za leto 2013 so bili planirani višini 12,2 % vseh prihodkov. Še v letu 2007 so ti prihodki znašali 17,4 % vseh prihodkov, od takrat pa se opazno znižujejo, skupaj je v navedenem obdobju padec teh prihodkov v strukturi celotnih prihodkov znašal kar 30 % (če upoštevamo plan za 2013).

**Glede na relativno zelo velik padec prihodkov v preteklih letih, ki je bil le delno posledica zakonskih omejitev oglaševanja (zmanjšanje**

števíla minut oglaševanja), **v pretežni meri pa povečane konkurenčnosti trga in posledično padca gledanosti/poslušnosti na eni in gospodarske krize na drugi strani, ima RTV SLO precejšen potencial za povečanje tovrstnih prihodkov.** Zaradi recesije in gospodarske krize so se prihodki od oglaševanja zmanjšali tudi na komercialnih televizijah, a bistveno manj kot na RTV-ju. Evropska komisija Sloveniji v letu 2014 napoveduje minimalen padec BDP, v letu 2015 pa naj bi BDP zrasel za 1,3 %, s tem pa tudi oglaševanje. Globalno naj bi v naslednjih letih raslo digitalno oglaševanje (na račun tiskanih medijev), delež televizijskega oglaševanja pa naj bi ostal stabilen. V letu 2015 naj bi digitalno oglaševanje s četrtno celotnega oglaševalskega proračuna prehitelo oglaševanje v tisku. Skladno z rastjo gospodarske aktivnosti lahko torej predvidevamo povečevanje proračunov za oglaševanje na televiziji, trend rasti digitalnega oglaševanja pa bi lahko prinesel večje prihodke iz naslova oglaševanja MMC. Te prihodke moramo vrniti, da bomo lahko zagotovili ustrezno financiranje naprednih programskih vsebin.

A vendar - nikakor se ni treba bati, da bi na RTV Slovenija prevladale reklame nad vsebino. **Količina časa, namenjena oglaševanju, je zakonsko regulirana. Pripraviti bo potrebno primerne vsebine, ki bodo zopet vzbudile zanimanje pri oglaševalcih.**

**Oddajniki in zveze**, ki del svojih storitev prodajajo na trgu, konstantno izkazujejo pozitivno poslovanje in pričakujem, da se bo ta trend nadaljeval.

### **Sredstva državnega proračuna**

Ta sredstva predstavljajo relativno majhen del prihodkov, vendar so pomembna za financiranje posebnih programov (manjšinski programi).

### **Sponsoriranje in druga sredstva**

Sponsoriranje urejata Zakon o medijih in Evropska konvencija o čezmejni televiziji. Skladno z Zakonom oziroma Konvencijo za sponsoriranje obstajajo omejitve, vendar tudi tu vidimo potencial za povečanje prihodkov.

Kot dodaten vir financiranja ima poleg omenjenih RTV SLO na voljo še strateška partnerstva ter pridobivanje evropskih sredstev za projekte.

### **»Razvojna sredstva«**

Gre za nakup delnic družbe Eutelsat, ki jih je v višini 11,6 € mio leta 1998 in 1999 izvedlo takratno vodstvo RTV. Kasneje so bila ta sredstva opredeljena kot »razvojna« in naj bi se namenjala samo za razvoj tehničnih zmogljivosti in določene programske vsebine, čeprav to ni nikjer opredeljeno kot zakonska obveza RTV. V lanskem letu so bila na predlog NS RTV sprejeta Merila za razporejanje teh sredstev.

Konec leta 2012 je bilo teh delnic 1.376.000, tržna vrednost na dan 31.12.2012 je znašala 34,3 mio €. Poleg teh delnic ima RTV SLO v lasti tudi obveznice SOD, v višini slabih 800.000 € (podatek ravno tako konec 2012).

Le s črpanjem teh sredstev je RTV lahko financirala potreben tehnološki razvoj. Pred vodstvom RTV je tako izziv, kako zagotavljati nadaljnje poslovanje in predvsem financiranje potrebnih projektov brez dodatnega vira financiranja, ki ga je v preteklosti imelo na razpolago. Glede na povprečno letno porabo teh sredstev v preteklosti lahko namreč predvidevamo, da bodo v kratkem izčrpana, RTV pa bo soočena z izpadom prihodkov v višini 10 mio € letno.

Za leto 2014 sta NS in Programski svet za enkrat odobrila porabo teh sredstev za različne projekte v okvirni višini 3,72 mio € plus sredstva za odkup avtorskih pravic, katerih višina ni opredeljena, del sredstev bo verjetno dodatno namenjen tudi za digitalizacijo arhivov.

### Investicije

Sredi februarja je RTV SLO začela s pripravo na gradnjo »news centra«, predvidena višina investicije je slabih 6 mio €, dela naj bi se začela spomladi 2015.

Odprt ostaja tudi projekt logističnega centra, ki je bil predviden v strategiji 2011-2015, vendar ga za enkrat NS ni odobril – vodstvo mora utemeljiti ekonomiko projekta.

Ostale investicije za 2014 so sicer v manjših vrednostih, odobril jih je NS na seji 27.11.2013.

### Odhodki

Na odhodkovni strani je zavod pomembno omejen z vsemi zakonskimi obveznostmi, ki jih mora izpolnjevati.

**V srednjeročni perspektivi je treba**, glede na postopno izčrpavanje »razvojnih sredstev« in relativno omejene prihodke, **dati poudarek notranjim rezervam in poiskati potenciale za znižanje stroškov z izboljšanjem poslovnih procesov**. Treba je optimizirati procese priprave in nadzora planov, priprave in vodenja investicij, javnih naročil, procesov nabave, pridobivanja evropskih sredstev, zaposlovanja in stroškov dela, ki mora temeljiti na realnih finančnih zmožnostih RTV, urediti je treba področje izplačil honorarnim sodelavcem. Smiselno je proučiti tudi nekatere ideje, ki so se pojavile tako v samem zavodu kot izven njega in ki bi lahko prispevale k boljši stroškovni učinkovitosti virov ob nespremenjeni oziroma boljši kakovosti opravljenih storitev, kot so programske in kadrovske sinergije med različnimi organizacijskimi enotami, optimiziranje dopisniške mreže, združitve informativnih delov radia in televizije, prevetritev izobraževanja (večji poudarek notranjemu izobraževanju), ipd. Z optimiziranjem virov ne mislim samo na krčenje le-teh, pač pa tudi na prenašanje dobrih praks iz posameznih področij in organizacij v poslovanje družbe.

**Pomembno vlogo pri pregledu procesov, pripravi potrebnih ukrepov in spremljanja izvajanja priporočil za izboljšave ima notranja revizija**. Iz razpoložljivih virov je razvidno, da je notranja revizija v okviru RTV kadrovske podhranjena, zato je treba poseben poudarek dati izboljšanju organizacije te službe. **Cilj je, da ne bo le izvajala pregledov, ampak tudi**



**spremljala izvajanje predlaganih izboljšav** (»follow up«) ter s tem pomembno pripomogla k izboljšanju procesov v zavodu.

Potencialno težavo predstavljajo še tožbe s SAZAS-om in drugimi. V primeru izgubljenih tožb bi to lahko pomembno vplivalo na likvidnostni položaj zavoda.

**Končni cilj ukrepov je podjetje oziroma organizacija, ki kljub zmanjšanju sredstev posluje stabilno in izpolnjuje vse svoje obveznosti, tako glede zagotavljanja ustreznih programskih vsebin, kot izpolnjevanja svojih obveznosti do vseh ostalih deležnikov** (dobavitelji, zaposleni ipd).

Ob tem je treba dati kar **največji poudarek transparentnosti in gospodarnosti poslovanja**. Veljalo bi razmisliti o vpeljavi prakse iz nekaterih drugih evropskih javnih televizij (primer Slovaška radiotelevizija), kjer **javno objavljajo vse pogodbe in prejete račune** na svojih spletnih straneh.

#### **Kadri**

31.12.2013 je bilo na RTV SLO zaposlenih 1906 delavcev. Odhodov je bilo v letu 2013 72, od tega 50 upokojitev, zaposlili so 74 ljudi, predvsem stalnih honorarnih sodelavcev.

Treba je pripraviti analizo dejanskih potreb po zaposlenih, ob upoštevanju zgoraj navedenih finančnih omejitev, poleg tega pa je treba dokončno urediti status stalnih honorarnih sodelavcev, skladno s sporazumom med organizacijo in delavci, ki je bil sklenjen decembra 2012.

**Volja vedno najde pot!**

Uvod .....	2
Glavne točke programske prenove .....	4
TV Slovenija 1 .....	10
TV Slovenija 2 .....	10
TV Slovenija 3 .....	10
MMC – RTV 4.....	10
Osnova strategije .....	11
Prepoznavni obrazi.....	13
Nove programske vsebine.....	13
Prvi program.....	14
Drugi program .....	15
Tretji program .....	16
MMC.....	16
Lastna produkcija .....	18
Marketing – Promocija.....	18
Prihodki .....	20
RTV prispevek.....	20
Tržne dejavnosti .....	20
Sredstva državnega proračuna.....	21
Sponsoriranje in druga sredstva.....	21
»Razvojna sredstva«.....	21
Investicije .....	22
Odhodki .....	22
Kadri .....	23