



*Strategija razvoja RTV Slovenija  
2011 – 2015*

*RTV Slovenija, javni zavod, september 2011*

## **Kazalo**

1. Poslanstvo in vizija .....	4
1.1. Javni servis na področju medijev .....	4
1.2. Zgodovina in identiteta RTV Slovenija.....	6
1.3. Poslanstvo RTV Slovenija.....	10
1.4. Vizija RTV Slovenija .....	11
2. Predstavitev ključnih predpostavk delovanja RTV SLO.....	12
2.1. Zunanje okolje (ustanovitelj, družba, uporabniki) .....	12
2.2. Notranje okolje (ustvarjalci, vodenje, razvoj, socialni partnerji).....	16
2.3. Povzetek stanja .....	19
3. Ključni elementi poslovnega modela za prihodnje obdobje.....	20
3.1. Programske politike.....	21
3.2. Organizacijske in kadrovske politike .....	23
3.3. Politike komuniciranja.....	24
3.4. Poslovne politike .....	25
3.5. Tehnološke politike .....	26
3.6. Okoljska politika.....	27
4. Strateški cilji .....	28
4.1. Neposredni strateški cilji – programski cilji.....	28

4.2.	Posredni strateški cilji.....	31
5.	Cilji programsko-produkcijskih in organizacijskih enot .....	41
5.1.	Radio Slovenija.....	41
5.2.	Televizija Slovenija .....	47
5.3.	Regionalni RTV-center Koper - Capodistria .....	52
5.4.	Regionalni RTV-center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi/Lendva.....	55
5.5.	Multimedijski center.....	57
5.6.	Oddajniki in zveze .....	61
6.	Zaključek.....	63

## ***1. Poslanstvo in vizija***

### ***1.1. Javni servis na področju medijev***

Pri delovanju slehernega javnega zavoda je glavni cilj kakovostno izvajanje nalog osnovnega poslanstva javnega servisa, ki ga opredeljuje in določa zakonodaja in zavodov statut. Poslanstvo in naloge javnega servisa na področju medijev so bistvenega pomena za delovanje edinega javnega zavoda na tem področju in jih zato ni mogoče izvajati le na osnovi trga in njegovih mehanizmov. Najvišji strateški cilj javnega zavoda RTV Slovenija (v nadaljevanju RTV SLO) je zato programsko in finančno neodvisno in trajno zagotavljanje izpolnjevanja nalog javnega servisa na področju medijev. Ta javni servis je določen v Zakonu o RTV SLO, pomeni pa konkretizacijo nekaterih temeljnih človekovih pravic, ki so zapisane tudi v Ustavi RS in konvencijah ZN, najbolj neposredno prav pravica do svobodnega izražanja. Kljub temu je nujno preučiti obseg in obliko javnega servisa na področju medijev oz. njegov razvoj v prihodnjem multimedialnem in digitalnem okolju.

Javni servis v današnjem medijskem prostoru ni več osamljen. Poleg komercialnih medijev nudijo danes posamezniki in skupine na novih medijih mnoge oblike formalnih in neformalnih servisov oz. servisov v javnem komunikacijskem prostoru (društva, nevladne organizacije, wikipedia, facebook, twitter ...). To omogoča, da misli in ideje posameznikov dosegajo širše množice. Javni prostor je odprt – ni več omejitev komuniciranja (razen zakonskih oz. ustavnih, kot npr. sovražni govor), ni cenzure. Informacije lahko pridobimo iz nešteti virov in si ustvarimo svoje mnenje, a ob skrbnem premisleku o zanesljivosti, točnosti in preverljivosti teh virov. Javni prostor je neodvisen, saj ga ne moreš omejevati in prilagajati. Vse dejavnosti so pod drobnogledom, nihče se ne more izmakniti.

#### ***Kakšna je zato vloga medijskega javnega servisa v tem odprtem in neodvisnem javnem prostoru?***

Biti mora garant kakovosti, verodostojnosti, neodvisnosti, znanju in vedenju, postaviti mora referenco. Promovirati mora visoke moralne in etične vrednote. Ustvarjati mora tisto, kar je družbeno pomembno in koristno. Določati mora smernice programskega in tehničnega razvoja elektronskih medijev.

### ***Merila za kakovosten medijski javni servis***

- Kakovost, verodostojnost in ugled.
- Neodvisnost od posameznih političnih in gospodarskih interesov.
- Prikazovanje in ustvarjanje kulture v vseh njenih oblikah.
- Raznolikost vsebin in ustvarjalnih oblik ob upoštevanju raznolikosti interesov uporabnikov storitev.
- Postavljanje in spoštovanje poklicnih standardov.
- Spoštovanje avtohtonih narodnostnih skupnosti ter drugih manjšin za spodbujanje medsebojnega razumevanja.
- Zagotavljanje dostopnosti programov javnega servisa na vseh platformah, tudi za uporabnike s komunikacijskimi ovirami.
- Vodilna vloga pri uvajanju vsebinskih in tehničnih inovacij.

### ***Specifičnost medijskega javnega servisa – RTV- prispevek***

Medijski javni servis se tako pri nas, kot v večini evropskih držav, izvaja s pomočjo javnega financiranja v obliki RTV-prispevka, ki ga plačujejo skoraj vsa gospodinjstva v državi, razen oproščenih po zakonu. RTV-prispevek določa zakon, plačilo pa je obvezno, razen v točno določenih primerih. Odgovornost za porabo zbranih javnih sredstev je zato precej večja kot pri drugih, prostovoljnih oblikah financiranja oz. plačevanja storitev.

Javni servis mora zato pri svojem delu poznati in kolikor je možno upoštevati interese plačnikov RTV-prispevka, torej javnosti. RTV-prispevek je, tako kot je običajno v Evropi, edinstven privilegij javnih elektronskih medijev. Zato mora RTV SLO do plačnikov izkazovati dolžno spoštovanje, ki se izraža predvsem z doslednim uresničevanjem navedenih meril. To vključuje izvajanje kakovostnih storitev in preudarno ter transparentno trošenje pridobljenega denarja, ustvarjanje maksimalne programske vrednosti iz teh sredstev ter pestrost, kakovost in atraktivnost programov.

*Izziv medijskega javnega servisa naj bo: s svojimi vsebinami doseči vse zainteresirane javnosti ob kakovostni javni službi – tako s splošnimi vsebinami in različnimi žanri za vse kot tudi s specializiranimi vsebinami za ciljne publike. A vselej s kakovostnimi, verodostojnimi in atraktivnimi programi hkrati. Programi brez publike ne dosejajo svojega namena.*

## **1.2. Zgodovina in identiteta RTV Slovenija**

Medijski javni servis izvaja Javni zavod RTV Slovenija. Določa ga Zakon o RTV Slovenija, njegov ustanovitelj pa je Republika Slovenija. Pred zapisom nove strategije razvoja Javnega zavoda RTV Slovenija je potrebno odgovoriti na nekaj osnovnih vprašanj in temeljito razmisliti o odgovorih nanje. Ta osnovni razmislek je temelj za nadaljnje odločitve o strateških ciljih in dejanjih za njihovo doseganje.

### **Mejniki v zgodovini RTV Slovenija**

1924 inženir Marij Osana začne s poskusnim oddajanjem prek oddajnika, ki ga je izdelal sam

1925 ljubljanski radioamaterji prek svojega oddajnika prenašajo program na Bled

1926 inženir Marij Osana organizira prenos koncerta iz Glasbene matice

#### **1928 ustanovitev Radia Ljubljana**

1941 nemško letalstvo uniči oddajnik Radia Ljubljana v Domžalah, Radio prevzame italijanska radijska družba EIAR

1941 v okupirani Ljubljani začne delovati ilegalna radijska postaja Kričač

1945 po osvoboditvi Ljubljane začne oddajati Radio svobodna Ljubljana

#### **1945 ustanovitev Radia Maribor**

1946 nastanek Komornega zbora Radia Ljubljana, radijskega orkestra in zabavnega orkestra.

#### **1949 ustanovitev Radia Koper - Capodistria**

1951 začetek oddajanja 2. radijskega programa Radia Ljubljana

1955 nastanek profesionalnega radijskega Simfoničnega orkestra

1957 prvo televizijsko oddajanje

#### **1958 ustanovitev Televizije Ljubljana**

1965 prvo radijsko oddajanje v stereo tehniki

1968 prvi slovenski TV-dnevnik, pred tem je nastajal v Studiu Beograd, ljubljanski studio pa je prispeval tretjino vsebin

1968 ustanovitev dopisništva v Mariboru z lastnim TV-studijem

- 1969 začetek oddajanja 3. radijskega programa
- 1970 nastanek Založbe kaset in plošč RTV Slovenija
- 1971 ustanovitev Televizije Koper - Capodistria, oddajanje v barvah**
- 1972 začetek delovanja Vala 202 in začetek oddajanja televizijskega programa v barvah
- 1975 postavitve novega RTV-centra v Ljubljani, prirejenega za televizijo v barvah
- 1978 na programu je prvi TV-dnevnik v barvah, začetek oddajanja televizijskih oddaj v madžarskem jeziku na TV Slovenija
- 1984 uvedba teleteksta
- 1985 začetek programa za obveščanje tuje javnosti
- 1990 RTV Ljubljana se preimenuje v RTV Slovenija**
- 1991 ob letalskih napadih med slovensko osamosvojitveno vojno so bile poškodovane mnoge oddajniške postojanke
- 1993 postavitve prve zemeljske satelitske postaje v Ljubljani
- 1995 združevanje regionalnih in manjšinskih radijskih in TV programov v Regionalna RTV-centra**
- 1995 začetek multimedijskih dejavnosti, uvedba spletne strani [www.rtv slo.si](http://www.rtv slo.si).
- 1996 začetek digitalizacije radijske produkcije
- 1996 začetek rednega oddajanja programov RTV SLO prek satelita Hot Bird,
- 1996 Pomurski madžarski radio pride pod okrilje RTV Slovenija, ustanovi se Studio madžarskih RTV programov**
- 1999 začetek digitalizacije televizijske produkcije
- 2001 ustanovitev Multimedijskega centra RTV Slovenija**
- 2002 začetek oddajanja regionalnega programa TV Maribor**
- 2004 odprtje novega RTV-studia v Lendavi za potrebe madžarske narodne skupnosti
- 2008 začetek oddajanja parlamentarnega programa (TV SLO 3)
- 2008 prvo poskusno oddajanje v HD tehniki (olimpijske igre iz Pekinga)
- 2009 širitev RTV centra Ljubljana z nakupom stavbe na Komenskega ulici
- 2009 izgradnja digitalnega radijskega arhiva in obnova glasbenega studia 26, domicila Simfoničnega orkestra
- 2010 izklop analogne TV oddajniške mreže

## RTV Slovenija danes

<p><b><i>Kaj in kakšni smo?</i></b></p>	<p><b><i>Kaj je naš namen?</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Najstarejši medij v Sloveniji.</li> <li>• Najbolj medijsko raznoliki.</li> <li>• Organizacijsko neprožni.</li> <li>• Javni in neodvisni.</li> <li>• Največji zaposlovalec na področju medijev in kulture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustvarjanje in ohranjanje narodne, narodnostne in kulturne identitete.</li> <li>• Informiranje in izobraževanje.</li> <li>• Osveščanje in obveščanje.</li> <li>• Razvedrilo in šport.</li> <li>• Razširjanje pozitivnih vrednot.</li> </ul>
<p><b><i>Komu smo odgovorni?</i></b></p>	<p><b><i>Kaj želimo biti?</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javnosti.</li> <li>• Ustanovitelju.</li> <li>• Sodelavcem.</li> <li>• Plačnikom RTV-prispevka.</li> <li>• Naslednikom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osrednji in zaupanja vreden elektronski medij.</li> <li>• Največji hram kulture in varuh jezika.</li> <li>• Ustvarjalni, inovativni in referenčni.</li> <li>• Javna, neodvisna, sodobna, prožna, učinkovita, visoko profesionalna in visoko razvita tehnološka ustanova.</li> </ul>

Delovanje RTV SLO je danes organizacijsko zastarelo in finančno nevzdržno. Ob procesu digitalizacije in razraščanja novih medijev ter novih programov se pojavlja potreba po novi organizaciji – a kakšni? Kako združiti sodobno programsko ponudbo, novo obliko organizacije in razpoložljiva kadrovska in finančna sredstva?

***Enakomerno zniževanje stroškov je doseglo končne možnosti – obseg programov gre na račun kakovosti.***

Organizacijska struktura in programska ponudba RTV SLO v preteklosti nista odražali strateških usmeritev razvoja, temveč ohranitev dotedanega stanja in izpolnjevanje posameznih interesov. Ob dolžnem večanju učinkovitosti se bomo morali odločati tudi o omejevanju obsega ali kakovosti programov in storitev. Obojega ni možno več ohranjati na sedanji ravni z



razpoložljivimi sredstvi. Ker kakovosti ne smemo zmanjševati, kvečjemu povečevati, morajo razvojni cilji določiti, katere vsebine so pomembne za javni servis, katere pa lahko omejimo ali celo zanemarimo. Obseg storitev bo potrebno zmanjšati, da lahko povečamo kakovost in raznolikost drugih vsebin, ustvarjene vsebine pa bolj izkoristiti v vseh naših medijskih platformah.

Pri tem moramo upoštevati, kako bodo novi načini spremljanja programov (linearno preko radia in TV, nelinearno preko novih medijev) vplivali na delovne procese in organizacijo RTV SLO. Ob enormnem povečanju števila programov v svetu in povečevanju kapacitet prenosa programskih vsebin (kabelska TV, IP TV, digitalna prizemna TV) moramo odločiti, kaj mora nuditi javni servis, česar drugi ne nudijo? Kje so meje spletne ponudbe - česa in zakaj nam ni treba ponujati, ker ponujajo drugi? Naše programe in storitve pa ponuditi vsem – na vseh platformah, linearno in nelinearno, tudi iz arhiva.

Pri izpolnjevanju nalog medijskega javnega servisa pa moramo kljub temu ohraniti vodilno vlogo na vseh programskih področjih. Za naše uporabnike moramo razvijati inovativne in odmevne radijske, televizijske in multimedijske vsebine, s katerimi bomo:

- dvigali kakovost in raznovrstnost naše programske ponudbe,
- razvijali obstoječe in nove programe,
- povečali naš ugled in verodostojnost v javnosti,
- postavljali standarde na področju multimedijske produkcije.

*Javni radio, televizija in multimedija bodo tudi v prihodnje kakovostni mediji, mnenjski voditelji v javni razpravi z jasno definirano programsko in uredniško politiko ter kompetentnostjo, splošno razgledanostjo in specifičnimi znanji ter strokovnostjo ustvarjalcev, urednikov in novinarjev. Ostali bomo osrednji medij v slovenski družbi, odražali pa bomo tudi življenje in dogajanje v regijah in njihovih avtohtonih narodnostnih ter drugih etničnih skupnostih.*

### **1.3. Poslanstvo RTV Slovenija**

***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.***

Posamezniku mora zagotavljati orodja za uveljavljanje njegove pravice do sodelovanja in aktivnega državljanstva na vseh področjih družbenega življenja. Prav spodbujanje in omogočanje aktivnega državljanstva in demokratične participatnosti je tista predpostavka na področju radiodifuzije, po kateri se javni servis razlikuje od komercialnega, ki naslavlja predvsem potrošnike.

RTV Slovenija mora zato ustvarjati, uporabnikom posredovati in arhivirati raznovrstne visoko kakovostne in privlačne radijske, televizijske in multimedijske vsebine, ki bodo kot javno dobro, ob spoštovanju avtorskih pravic, dostopne vsem gledalcem, poslušalcem in uporabnikom spletnih storitev ter bodo zadovoljevale tako najširšo javnost kot posebne ciljne skupine ljudi.

Kot osrednji elektronski medij moramo objavljati vsestranske in preverjene informacije, ki bodo državljanom omogočale, da zavzamejo lastno stališče do vseh pomembnih vprašanj v naši družbi. Predstaviti moramo različna stališča in mnenja ter gojiti pozitivno in ustvarjalno kritiko. Hkrati moramo ostati tudi osrednji kulturni medij, ki bo skrbel za lastno produkcijo ter omogočal prikaz del neodvisnih ustvarjalcev avdiovizualnih vsebin.

***Naše poslanstvo izvajamo z ustvarjanjem in posredovanjem kakovostnih, verodostojnih in privlačnih vsebin.***

<b><i>Izvajanje poslanstva v javnem interesu:</i></b>	<b><i>Izvajanje poslanstva v nacionalnem interesu:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• nepristransko, celovito in kakovostno informiranje,</li><li>• hitro in učinkovito obveščanje,</li><li>• kakovostno in sodobno izobraževanje,</li><li>• priprava in prilagajanje vsebin za družbene manjšine,</li><li>• zadovoljevanje interesov ciljnih publik s področij kulture, glasbe, gospodarstva, znanosti, športa, razvedrila ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ohranjanje nacionalne identitete vseh prebivalcev Slovenije,</li><li>• skrb za zbornu izreko in kulturo govora,</li><li>• ustvarjanje, beleženje in razširjanje kulturnih vsebin,</li><li>• zapisovanje aktualnega dogajanja ter raziskovanje in predstavljanje zgodovine.</li></ul>

#### ***1.4. Vizija RTV Slovenija***

***Radiotelevizija Slovenija bo osrednji javni in neodvisni ustvarjalec avdiovizualnih vsebin, ki bodo bogatile življenje ljudi preko vseh obstoječih in novih komunikacijskih poti.***

RTV SLO se bo razvijala kot:

- temeljni elektronski medij in skrbnik ter glasnik identitete in kulture slovenskega naroda ter identitet in kultur avtohtonih narodnostnih skupnosti in drugih narodov, ki v Sloveniji sobivajo,
- vsebinsko izčiščena javna ustanova, ki bo zagotavljala kakovostne in privlačne ter pričakovano gledane, poslušane ali obiskane vsebine,
- sodobna organizacija, ki bo združevala ustvarjalce vsebin po strokovnih področjih in urednike, ki bodo vsebine objavljali na različnih multimedijskih platformah,
- uporabnikom prijazna in visoko tehnološka organizacija, ki bo pozorna do njihovih pričakovanj in jim bo omogočala aktivno soustvarjanje vsebin,
- finančno stabilna organizacija, ki se bo financirala pretežno iz javnih sredstev, za bogatenje osnovne dejavnosti pa bo izvajala tudi tržno dejavnost in prihodke namenjala dodatnim programskim vsebinam in posebnim projektom.

## **2. Predstavitev ključnih predpostavk delovanja RTV SLO**

### **2.1. Zunanje okolje (ustanovitelj, družba, uporabniki)**

Ob pripravi strategije razvoja medijskega javnega servisa ne moremo mimo spoznanja, da se družba spreminja, da globalizacija in sodobne komunikacijske poti spreminjajo navade in potrebe ljudi ter nekatere vrednote. Tudi zato prihaja tudi do manjšega zanimanja za zahtevnejše programe in vsebine. Zato jih je potrebno pripravljati skrbno, atraktivno, s sodobnimi pristopi in v sodobni podobi. Vsebin ne pripravljamo, ker jih moramo, temveč zato, da jih uporabniki slišijo, vidijo ali obišejo. Kadarkoli, kjerkoli in kakorkoli.

#### **Nevarnosti za RTV SLO**

*Tveganja za obstoj in delovanje javnega servisa se v zunanjem okolju kažejo predvsem v:*

- dosedanjih določilih Zakona o RTV SLO z omejitvami glede uvajanja novih programov in storitev,
- finančni nestabilnosti, saj način financiranja ne predvideva dolgoročno stabilnih virov:
  - RTV prispevek je fiksen in se ne usklajuje z rastjo življenjskih stroškov,
  - oglaševanje je odvisno od poslušnosti in gledanosti programov, kar je v primeru izvajanja javne službe slabost,
  - določila medijske zakonodaje dodatno omejujejo oglasni prostor v RTV-programih (zdaj na 9 min/uro, po novem predlogu Zakona o medijih na 7 min/uro v prime timu),
  - oglaševanje je odvisno tudi od stanja v gospodarstvu – trenutna gospodarska kriza njegov obseg zmanjšuje,
  - nestalno in nestabilno sofinanciranje za manjšinske, invalidske in druge vsebine posebnega družbenega pomena,
  - poskusi financiranja drugih dejavnosti iz RTV prispevka.
- inovativnosti, fleksibilnosti in agresivnosti, ki je danes ne primanjkuje komercialnim medijem, ki morajo preživeti izključno s tržnimi prihodki,

- željah in potrebah uporabnikov elektronskih medijev, ki imajo na razpolago bistveno več vsebin kot nekoč, predvsem pa več dostopnih poti, linearnih in nelinearnih (na zahtevo). Če je bilo doslej dovolj vsebine ponuditi, je odslej potrebno ustvariti tudi pričakovanje za te vsebine,
- nevarnosti političnega vpliva na delovanje zavoda in posledično njegovi destabilizaciji in zmanjšanju kredibilnosti,
- hitrem tehnološkem razvoju starih in novih medijev ter težavnosti sledenja temu razvoju v zavodu z visoko starostno strukturo, nizko izobrazbeno strukturo in v nenehnem finančnem primežu.

Iz razpoložljivih podatkov o evropskih nacionalnih RTV-ustanovah je razbrati sliko o ekonomskem položaju, v katerem deluje RTV SLO, ki upravlja z enim od manjših letnih proračunov (RTV SLO je s svojim proračunom med 10 najmanjšimi v Evropi). Poleg RTV-prispevka pridobivamo tudi sredstva iz tržne dejavnosti. V tržnem okolju mora javni servis delovati transparentno in po pravilih javnega sektorja. To sicer povečuje ugled, a slabša njegov položaj na trgu, saj so vse informacije javne, konkurenčni mediji pa s svojo okretnostjo to spretno izkoriščajo.

***RTV SLO mora graditi ugled na tem, da vsem zunanjim subjektom nudi enake možnosti, tako pri programskem ustvarjanju kot pri dobavi blaga in storitev, s transparentnimi in javnimi postopki.***

Pomemben segment javnosti predstavljajo plačniki RTV- prispevka, torej praktično vsi državljani. Osredotočiti se moramo nanje in jim dopustiti izražanje:

- pričakovanj in
- ocen.

V ta namen je potrebno redno izvajati in objavljati raziskave javnega mnenja. Tako lahko ugotovimo kako vsebine, ki jih RTV Slovenija pripravlja, dojemajo naši uporabniki. Rezultati so namreč lahko v neskladju z uredniško politiko, saj bi lahko ugotovili, da plačniki RTV-prispevka prepoznavajo kot svoj interes drugačne vsebine, kot jim jih ponuja RTV SLO, in se razlikujejo od »vsiljenega« javnega interesa, ki ga določajo vodstvo RTV SLO in odgovorni uredniki na podlagi dokaj ohlapnih zakonskih določil. Zaradi te razlike lahko prihaja do slabega dosega nekaterih objavljenih vsebin.

Kdo torej odloča, kaj mora RTV SLO objavljati: kar želijo uporabniki ali tisto, kar RTV SLO misli, da morajo uporabniki dobiti (tudi, če si tega ne želijo). Ob tem je potrebno komunicirati pozitivno zavedanje javnosti o potrebnosti in pomenu obstoja medijskega javnega servisa (nacionalne radiotelevizije) in nevarnosti, ki bi izhajale iz njegove ukinitve.

Pomembno vlogo zastopanja javnega interesa pa opravljajo organi upravljanja, Programski in Nadzorni svet RTV SLO:

Druge nevarnosti za RTV SLO so še:

- združevanje konkurenčnih medijev, ki oblikujejo vse atraktivnejše programe in povzročajo zniževanje zanimanja za naše programe,
- pritiski za izrinjanje zelo gledanih ali poslušanih vsebin iz naših programov,
- izločitev enote OZ iz organizacijske strukture brez ustreznih nadomestil in dolgoročnih olajšav.

Za Slovenijo je obdobje zadnjih desetih let pomenilo precejšen razvoj komercialne radiodifuzije in posledično manjšanje deleža gledalcev in poslušalcev programov RTV SLO. Radio je kljub temu ohranil vodilno vlogo glede števila poslušalcev, televizija pa je svoj primat izgubila.

### **Priložnosti za RTV SLO**

Okolje, v katerem deluje, ponuja RTV SLO tudi mnoge priložnosti, ki jih mora znati izkoristiti. Tu gre predvsem za prilagajanje sodobnemu medijskemu okolju in potrebo uporabnikov po novih vsebinah in novih oblikah dostopa do njih. Priložnost za razvoj je tako ponudba novih multimedijskih vsebin (televizija/radio na zahtevo, izobraževanje na daljavo, interaktivna televizija, elektronski programski vodič, informacije na zahtevo, digitalni snemalnik, video igre, stavnice, klepetalnice, interaktivni sporedi, TV prodaja, internetni portal ipd.). Vse navedene storitve niso nujno v javnem interesu in potrebujejo zato natančno preučitev smiselnosti uvajanja in morebitnega tržnega interesa pri tem.

Posebne pomena so pri tem dodatne vsebine, ki jih RTV SLO lahko ponudi v okviru tradicionalnih medijev v povezavi z multimedijo. Gre za t.i. tematske kanale, ki so namenjeni določenim programskim zvrstem in ciljnim publikam.

Priložnosti za RTV SLO so še:

- izkoriščanje sodobnih tehnologij, ki lahko povečujejo produktivnost,
- prepoznati in k sodelovanju pritegniti nove, ustvarjalne in strokovno usposobljene kadre,
- povečanje komercialnih prihodkov z novimi storitvami in dejavnostmi,
- digitalizacija radijskih in TV arhivov (ponudba novih vsebin),
- omogočiti spremljanje programov gledalcem s senzorno invalidnostjo (znakovni jezik, podnapisi, avdio deskripcija),
- mednarodne programske in tehnične koprodukcije,
- prodaja prostih visoko profesionalnih tehničnih zmogljivosti,
- članstvo v EU in mednarodno sodelovanje s tujimi mediji,
- čezmejno sodelovanje regionalnih centrov in sooblikovanje specifičnega regionalnega medijskega prostora,
- nadgradnja oglaševanja na družbeno odgovornem podjetništvu,
- druge oblike tržnih prihodkov,
- izstopiti iz plačnega sistema javnega sektorja in ustvariti svoj, naši specifičnosti prilagojen plačni sistem.

***Naša priložnost: ponudba ustvarjenih vsebin na vseh platformah in ustvarjanje sinergij med vsemi mediji znotraj RTV SLO.***

Delovanje RTV SLO ima sicer v širšem prostoru relevanten gospodarski pomen, saj omogoča in spodbuja tako nekomercialno dejavnost (kulturno in glasbeno ustvarjalnost, informiranje, izobraževanje) kot gospodarske dejavnosti (nakup blaga in storitev, investicije). Večji del sredstev je porabljen na domačem trgu. To pomeni, da se večji del proračuna RTV SLO, ki v letu 2011 znaša dobrih 133 MIO EUR, vrne v slovensko gospodarstvo, pa čeprav posredno skozi široko paleto družbenih dejavnosti. Tudi poraba približno 86 MIO EUR RTV-prispevka se tako vrne v domači denarni krog.

Ob tem je potrebno poudariti tudi pomen povezovanja RTV SLO v strateška partnerstva z zunanjimi inštitucijami, kulturnimi, izobraževalnimi, raziskovalnimi in gospodarskimi, v okviru skupnih projektov na področju programskega ustvarjanja, distribucije vsebin, arhiviranja in vseh področij razvoja.

## **2.2. Notranje okolje (ustvarjalci, vodenje, razvoj, socialni partnerji)**

Poleg zunanjega okolja je za uspešnost RTV SLO pomembno notranje okolje. Pomanjkanje delovne vneme in idej je lahko bolj škodljivo kot prisotnost teh lastnosti pri konkurenčnih ustanovah. Z lastno (ne)učinkovitostjo ne bomo vplivali na dejavnost konkurence, bomo pa vplivali na naš položaj v primerjavi z njo. Zato je treba pozornost posvetiti bolj lastnemu delovanju kot onemogočanju ali oviranju delovanja drugih. Lahko pa je celo nasprotno – delo tekmecev je lahko olajšano na račun naše lastne neučinkovitosti. Ob tem se moramo zavedati pogoste izbire neprimernih ali slabo usposobljenih kadrov na nekaterih delovnih mestih in nezavedanja za veliko odgovornost vodilnih in vodstvenih kadrov.

### **Slabosti RTV SLO**

*Tveganja za obstoj in delovanje javnega servisa se v notranjem okolju kažejo predvsem v:*

- visoki povprečni starosti sodelavcev in nizki povprečni izobrazbi, posledično pa tudi v težavah pri uvajanju sodobnih tehnologij,
- slabi medsebojni komunikaciji, nizki zavzetosti in motiviranosti mnogih sodelavcev, slabi delovni klimi ter nizki organizacijski kulturi, kar prinaša izrazito neenakomerno produktivnost in izkoriščenost delovnega potenciala,
- številnih, a ne vedno realnih ciljih, za katere se ne preverja doseganja, prav tako pa ne kakovosti doseženega,
- pomanjkanju inovativnosti in ustvarjalnosti ter prevladujočemu rutinskemu delovanju, zadovoljenosti z obstoječim stanjem in dosežki,
- neurejenem področju avtorskih pravic in finančnih posledic, ki lahko iz tega izhajajo,
- vsesplošnem odporu do sprememb.

Posledično je izkoriščenost prejetih finančnih sredstev za delovanje RTV SLO slabša, kot bi lahko bila, saj s sedanjo učinkovitostjo delovanja in razpoložljivimi finančnimi, kadrovskimi in tehničnimi sredstvi, kljub obsežni lastni produkciji, ne dobimo dovolj kakovostnega produkta.



Druge slabosti RTV SLO so še:

- neustrezno spremljanje odziva gledalcev, poslušalcev in drugih uporabnikov storitev in neupoštevanje ugotovljenih dejstev o gledanosti, poslušanosti in obiskanosti; slabša prilagodljivost potrebam in zahtevam okolja,
- nedorečenost meril kriterijev kakovosti, ki lahko povzroči napačne ocene, kaj je kakovostno in kaj ni, onemogoči postavljanje ciljev in s tem doseganje načrtovane višje ravni organiziranja in kakovosti programov ter posledično večje gledanosti in poslušanosti,
- slaba organiziranost, ki lahko pripelje do večjih stroškov poslovanja in znižanja prihodkov iz naslova trženja,
- zahtevna obvladljivost velikega poslovnega sistema in težave pri iskanju sinergij med enotami,
- mnogi nemotivirani programski, tehnični in administrativni kadri,
- odsotnost dogovorjenih postopkov nenehnih izboljšav,
- slaba notranja medsebojna medijska promocija,
- pomanjkanje znanj in podjetniških pristopov pri zniževanju stroškov,
- pomanjkljivi postopki delovnih procesov ter odsotnost mehanizmov nadzora pri pripravi in izvajanju plana,
- preveč hierarhičnih stopenj pri odločanju in neustrezno delujoča organizacijska struktura ter nujnost racionalizacije in povečanja produktivnosti,
- neustrezen, tog plačni sistem, ki ne omogoča spodbujanja kakovosti in delovnih presežkov,
- neurejeno področje avtorskih pravic,
- vsi ključni deležniki nimajo istih ciljev.

Poleg navedenih tveganj in slabosti je RTV SLO v preteklem obdobju doživela tudi prestrukturiranje odhodkov s povečanjem stroškov dela zaradi reforme plačnega sistema, povečanjem stroškov honorarnega dela in povečanjem drugih stroškov zaradi inflacije, ob tem pa zadržala prihodke na istem nivoju zaradi zamrznjenega RTV-prispevka. Novo razmerje med viri financiranja in obsegom storitev je postalo nevzdržno in krčenje sredstev za posamezne stroške je doseglo skrajne vrednosti in je v nekaterih segmentih že nerealno (npr. krčenje sredstev za el. energijo, za SAZAS, ipd.). Tudi povečevanje učinkovitosti ni več možno v vseh delih RTV SLO. Zato je nujna redefinicija obsega storitev in uokvirjenje v razpoložljiva finančna sredstva.

Podatek o številu zaposlenih v RTV SLO, ki je v primerjavi z ostalimi evropskimi RTV-hišami zelo majhno, je zelo zgovoren, če ga primerjamo s podatki o obsegu relativno obsežne lastne produkcije. Podatka namreč kažeta, da relativno majhen kolektiv pripravlja veliko količino lastnega programa. Pri tem trpita zahtevnost in kakovost, pa tudi atraktivnost ter vsebinska, estetska in izvedbena dovršenost programa, ki ga RTV SLO ponuja. Preveč pa je tudi programa, ki ga RTV SLO ustvarja sama, saj premalo programa prevzema od zunanjih producentov.

## **Prednosti RTV SLO**

Kljub navedenemu ima RTV SLO tudi mnoge prednosti. Notranje okolje je perspektivno zaradi izkušenosti in profesionalnosti mnogih sodelavcev ter dobre tehnološke opremljenosti, ki omogoča izvedbo vsakršnega produkcijskega projekta. Prednost RTV SLO pa je tudi v njeni velikosti in multimedialni sestavi, kar ji daje možnosti za ustvarjanje obsežnih, zahtevnih in multimedialno zastavljenih projektov širšega javnega interesa.

Prednosti RTV SLO so:

- status nacionalnega medija s posebnim položajem v družbi,
- mnogi usposobljeni programski in tehnični kadri,
- razpoložljive kapacitete in relativno dobra opremljenost,
- bogastvo programov in arhivov,
- raznovrstnost in multimedialnost programske ponudbe,
- regionalna centra s svojimi programi in produkcijskimi kapacitetami,
- obsežna dopisniška mreža doma in v tujini,
- programska neodvisnost in kredibilnost,
- nedvoumna deontološka podlaga v opredelitvi poklicnih meril in standardov,
- obsežna domača produkcija,
- v precejšnji meri zagotovljen finančni vir,
- aktivna vpetost v mednarodno okolje.

Že v sedanjih pogojih je RTV SLO sposobna ustvarjati tri televizijske in štiri radijske nacionalne programe, po dva televizijska in radijska regionalna programa ter po dva televizijska in radijska manjšinska programa. Ob tem omogoča delovanje dveh orkestrrov, v RTV-sistem pa je vključena tudi enota z oddajniško infrastrukturo.

### **2.3. Povzetek stanja**

- *RTV SLO ima velik profesionalni, a zaradi nemotiviranosti in premajhne zavzetosti ne dovolj izkoriščen potencial.*
- *Veliko je visoko strokovnega kadra, mnogi pa programskemu in tehnološkemu razvoju ne sledijo.*
- *Je multimedialna, kar je edinstveno v slovenskem medijskem prostoru.*
- *Izpostavljena je mnogim vplivom iz okolja, a ima kljub vsemu v RTV- prispevku stabilno finančno podporo.*
- *Zaradi stalne ravni prihodkov in naraščajočih stroškov ne zmore več sedanjega obsega storitev.*
- *Nova tehnologija zahteva popolno prenovo organizacije in delovnih načrtov, tudi opisov del in nalog.*
- *Smisel javnega servisa ni le v tem, da program pripravljajo le zaposleni, temveč, da z vodenjem ustrezne uredniške politike spodbuja zunanjo ustvarjalno produkcijo za potrebe in na nivoju javnega servisa, s tem pa spodbuja tudi razvoj ustvarjalnih skupin v družbi.*
- *Povečanje prihodkov ni možno iz naslova RTV-prispevka, pri oglaševanju pa je trend celo zmanjševanje.*
- *Za zagotavljanje novih storitev bo nujna posodobitev produkcijskih procesov in povečanje učinkovitosti.*
- *Čeprav RTV SLO deluje javno in transparentno, je to lahko slabost v tržnem okolju.*
- *RTV SLO ni dovolj blizu svojim gledalcem, poslušalcem in uporabnikom multimedije.*

### **3. Ključni elementi poslovnega modela za prihodnje obdobje**

Na podlagi zapisanih strateških ciljev, analize zunanjega in notranjega okolja in povzetka stanja, kjer so opredeljena ključna dejstva za oris sedanje situacije v javnem zavodu, lahko zapišemo osnovna načela delovanja RTV Slovenija v prihodnjem obdobju ter osnovne politike po področjih, da bi zapisana načela lahko uresničevali. Politike se nanašajo na programsko, organizacijsko, kadrovsko, finančno in tehnično področje ter komuniciranje.

Naše poslanstvo lahko izvajamo s kakovostnimi in motiviranimi kadri, s sodobnimi digitalnimi orodji in z visoko organizacijsko kulturo, s fleksibilno organizacijo, ki bo omogočala, da se bodo javni radio, televizija in multimedija sposobni hitro prilagajati spremembam v okolju. S sistemom financiranja, ki bo omogočal politično nevtralnost, pa bodo izpolnjeni tudi materialni pogoji za izvajanje medijske javne službe.

#### ***Osnovna načela delovanja RTV Slovenija v prihodnjem obdobju:***

- *graditi sodobno, neodvisno, zaupanja vredno RTV SLO, ki temelji na visokih moralnih, etičnih in delovnih standardih,*
- *Dati prednost kakovosti vsebin s poudarkom na objektivnem in verodostojnem novinarstvu,*
- *ustvarjati skupno manj vsebin, a le-te bolje,*
- *ustvarjene vsebine učinkovito umeščati in racionalno izrabljati, da bodo gledane, poslušane ali obiskane,*
- *promovirati domačo kulturo, glasbo, umetnost in šport,*
- *širiti znanje, vedenje in zavedanje o družbeno pomembnih stvareh,*
- *združevati ljudi, zmanjševati nestrpnost,*
- *iz RTV-prispevka ustvariti čim večjo programsko vrednost,*
- *odgovorno upoštevati realne finančne možnosti in zakonska določila,*
- *vsebine ponuditi preko vseh medijev.*

### ***Kako bomo uresničevali zastavljena načela v prihodnjem obdobju?***

- *Upoštevali jih bomo ob pripravi programsko-poslovnih načrtov.*
- *Ustrezno bomo spremenili notranjo organiziranost javnega zavoda.*
- *Spremenili bomo določila statuta javnega zavoda tam, kjer ovirajo izvedbo strategije.*
- *Predlagali bomo spremembo zakonodaje, ki opredeljuje delovanje javnega zavoda.*
- *Predvsem pa bomo za načela, politike in strateške cilje prepričali in navdušili čim več sodelavcev, da jih bodo razširjali dalje in jih uresničevali pri slehernem dnevnem opraviilu.*

### ***3.1. Programske politike***

- Uveljavljanje kriterija kakovosti za določanje programskih prioritete in kot glavni kriterij za uvrstitev/ukinitev programskih vsebin: uveljavljanje programskih standardov in normativov kakovosti, družbene koristnosti, skladnosti z našim poslanstvom ter vsebinske, estetske in izvedbene dovršenosti.
- Spremljanje in sprotna analiza gledanosti, poslušanosti in obiskanosti: razumno upoštevanje teh podatkov za načrtovanje programskih vsebin, določanje časa predvajanja in oceno pričakovane gledanosti, poslušanosti ali obiskanosti.
- Selekcija programskih vsebin in določanje obsega programov po kriterijih kakovosti, pričakovane gledanosti, poslušanosti ali obiskanosti ter stroškov.
- Prilagajanje obsega programskih vsebin jasnim programskim usmeritvam in razpoložljivim sredstvom ter temu ustrezno oblikovanje programskih shem.
- Pretehtana in racionalna izraba razvojnih sredstev za programske projekte in organizacijske programske spremembe z namenom razvoja programskih vsebin, ki bodo z visokimi profesionalnimi standardi, tehnološko naprednostjo, izvedbeno dovršenostjo, visoko učinkovitostjo in predvsem družbeno koristnostjo postavljali smernice razvoja vseh obstoječih in novih elektronskih medijev ter spodbujali njihove multimedialne sinergije.
- Oblikovanje stalne programske sheme, ki se v nekem časovnem obdobju ne spreminja, razen v izjemnih primerih: definirani programski sporedi, ki gledalcu ali poslušalcu omogočajo, da vnaprej ve, kateri dan, ob kateri uri lahko gleda

določeno oddajo, na določenem programu. Obenem pa v programe vgraditi fleksibilnost in neposrednost v okviru živih oddaj, prenosov in hitrega odzivanja na domače in tuje dogodke.

- Vnaprej jasno definiran nabor in obseg programov in storitev: po sprejetju strategije in programskega načrta je struktura vsebin določena in se ne spreminja po volji posameznika.
- Sodoben in inovativen pristop do produkcije vsebin: sodoben novinarski in ustvarjalni pristop, sodobna vizualna in zvočna podoba.
- Stalni programski razvoj: organizirana oblika spodbujanja programske ustvarjalnosti, ocenjevanja predlogov in njihovo uvajanje v redno produkcijo (razvoj programskih vsebin) z vodilno vlogo na področju ustvarjanja novih pristopov, formatov in vsebin, tudi s pomočjo ustvarjalnih laboratorijev in drugih razvojnih projektov.
- Neodvisnost in nepristranskost: uredniška politika zagotavlja neodvisno in nepristransko prikazovanje dogodkov in informacij.
- Multimedialnost: uporaba ustvarjenih vsebin za vse platforme, združevanje sorodnih uredništev v multimedialne enote in sinergijsko delovanje sedaj nepovezanih uredništev, skozi formalne in neformalne postopke.
- Stalna in organizirana medsebojna promocijska podpora, vzajemno obveščanje o vsebinah ostalih medijev oz. programov znotraj javnega zavoda in omogočanje sinergijskega delovanja, programskega dopolnjevanja in medprogramske podpore pri obveščanju poslušalcev in gledalcev o vseh vsebinah, ki jih ustvarja RTV SLO.
- Sodelovanje nacionalnih, regionalnih in narodnostnih programov za ustvarjanje skupnih projektov in izmenjavo lastnih programskih vsebin.
- Dostopnost arhivov: dostop do vseh oddaj na zahtevo v standardni resoluciji in javna mediateka v internetni resoluciji z dostopom na zahtevo in možnostjo (ev. komercialnega) naročila v višji resoluciji, ob spoštovanju avtorskih pravic.
- Izkoriščanje programskih, kadrovske, tehnične in drugih sinergij, ki izhajajo iz sodelovanja vseh medijskih platform, ki jih premore RTV SLO, pri izvajanju lastnih programskih projektov in dogovarjanju za sodelovanje pri drugih programskih projektih.
- Zaveznitva na medijskem trgu: skupni projekti, vzajemna medijska promocija.

### 3.2. *Organizacijske in kadrovske politike*

- Sodobna, pregledna in racionalna organizacijska struktura: visoka organizacijska kultura in učinkovito vodenje, manj razvejan organigram in manjše število, a bolj kompetentnih vodij.
- Funkcionalno zaokroženi in racionalno organizirani ključni elementi poslovnega procesa, dobra preglednost njihovega poslovanja in definirana odgovornost za poslovni rezultat.
- Premišljeno prilagajanje notranje organiziranosti potrebam delovnega procesa, ki bo omogočalo uresničevanje ciljev zastavljenih na podlagi določene programske politike.
- Združevanje sorodnih dejavnosti v smiselne celote: multimedijška uredništva in skupne strokovne službe, kjer je to smiselno in prinaša sinergijske učinke oz. dodano vrednost. Funkcionalno in vsebinsko zaključene organizacijske enote, lahko tudi hčerinske družbe, ko poslovna politika to narekuje.
- Optimizacija poslovnih procesov: uvajanje večopravnosti in multimedialnosti na podlagi analiz sedanjih procesov in zelenih izboljšav. Postavitev kontrolnih točk za zagotavljanje primerljivosti procesov in njihovo verifikacijo. Spodbujanje inovativnosti.
- Osebna odgovornost vodstvenih delavcev: vodenje je poklic, vključuje pravice in dolžnosti, predvsem pa odgovornost za svoje odločitve. Omejitev trajanja vodstvenih funkcij na mandat.
- Izpopolnjevanje stalne kadrovske strukture, ki bo zagotavljala nemoteno delovanje priprave in produkcije stalnih vsebin ter delovanje služb. Postopna ureditev problematike stalnih honorarnih sodelavcev.
- Angažiranost avtorjev, ustvarjalcev in izvajalcev po posameznih projektih in programskih ciklih. Določitev optimalnega razmerja med stalnimi/začasnimi sodelavci za posamezno področje dela.
- Poenotenje delovnih nalog posameznih profilov: omogoča večjo prehodnost dela med različnimi programi in enotami.
- Vzpostavitev sistema normativov za merjenje delovne učinkovitosti ustvarjalcev programskih vsebin (tudi kot možnost nadgradnje obstoječe evidence delovnega časa).
- Izobraževanje kadrov: obvezno pri uvajanju novih tehnologij in postopkov, nujno pa je tudi seznanjanje z novostmi vseh sodelavcev, ki so vpleteni v določen delovni proces.
- Nagrajevanje kadrov: skladno z zakonodajo in finančnimi možnostmi, a usmerjeno v spodbujanje najuspešnejših kadrov, ki s svojim delom zavodu doprinašajo nadpovprečne rezultate.

- Sankcioniranje napak in kršitev: na nepravilno vedenje je potrebno opozarjati, v hujših primerih pa ustrezno ukrepati. Ob tem je potrebno poskrbeti za enaka in kršitvam sorazmerna merila za vse kršitelje.
- Zagotavljanje pozitivnega delovnega okolja: takega, ki bo omogočalo večjo motivacijo, pripadnost in zavzetost ter vesplošno izboljšanje klime.

### **3.3. Politike komuniciranja**

- Opredelitev ključnih segmentov uporabnikov storitev: gledalcev, poslušalcev, uporabnikov interneta in drugih.
- Določenost ciljnih skupin uporabnikov storitev: opredelitev njihovih pričakovanj, ugotavljanje njihovega zadovoljstva.
- Ustvarjanje pozitivne podobe zavoda: komuniciranje poslanstva, dosežkov in uspehov.
- Prepoznavnost v javnosti: s promocijo lastne dejavnosti in lastne ustvarjalnosti (prepoznavnost vseh segmentov RTV SLO: televizije, radia, multimedije, regionalnih centrov, glasbenih sestavov, arhivov, tehničnih dejavnosti).
- Povezava radia, televizije in multimedije pri skupnih programskih in drugih projektih.
- Vzajemna promocija radia, televizije in multimedije: programska in promocijska povezanost vseh medijev, križno obveščanje o programski ponudbi.
- Stalno dvosmerno komuniciranje: sporočanje informacij uporabnikom naših storitev in poslovnim partnerjem ter spremljanje odzivov ter reagiranje nanje.
- Dosledno upravljanje z blagovno znamko RTV SLO in njenimi podznamkami (programi).
- Skrb za stalen in sistematičen razvoj vizualne in zvočne podobe posameznih programov ob njihovi individualnosti in hkrati vključenosti v sistem RTV SLO.
- Sistematično znamčenje (branding) programov ob enotni zunanji podobi matične organizacije.
- Interno komuniciranje: za stalno in sprotno obveščeno sodelavcev ter za interaktivno komuniciranje o ciljih in strategijah, za sodelovanje na kadrovsko - pravnem področju, za stalen razvoj internih odnosov, ki ustvarjajo pozitivno delovno okolje, spodbujajo pozitivno razmišljanje, samoiniciativnost in inovativnost, gradnjo voditeljskih kompetenc.
- Trženjsko komuniciranje: za podporo trženju oglasnega prostora in približevanje našim poslovnim partnerjem.



### **3.4. Poslovne politike**

- Doseganje programske in poslovne odličnosti na vseh programskih in poslovnih področjih, tudi s pomočjo meril in njihove primerjave z ostalimi akterji na slovenskem in tujem trgu.
- Določanje trajnih virov financiranja: za vsako enoto, za vsako dejavnost, z vnaprej znano delitvijo RTV-prispevka glede na vlogo in obseg posamezne enote oz. dejavnosti znotraj zavoda.
- Namembnost RTV-prispevka: po področjih in žanrih, za vsebine v javnem interesu. Za ostalo pa minimalen angažma ljudi in sredstev ter pridobivanje drugih prihodkov.
- Povečevanje učinkovitosti: skupnih dejavnosti in strokovnih služb ter vseh drugih oddelkov, služb in uredništev.
- Poslovna učinkovitost: stalno spremljanje poslovnega rezultata in prevzemanje odgovornosti za pridobivanje in porabo finančnih sredstev, nadzor nad namensko porabo sredstev, pozitivno finančno poslovanje, iskanje dodatnih komercialnih prihodkov in evropskih sredstev, pregledna javna naročila.
- Komercialni prihodki: maksimalno izkoriščanje komercialnih prihodkov (oglaševanje, storitve) ob jasni in javni ter konkurenčni cenovni politiki.
- Evropska sredstva: sistematično, organizirano in načrtovano konkuriranje na evropskih razpisih za pridobivanje programskih in investicijskih finančnih sredstev.
- Avtorske pravice: ureditev tega področja s popisom obstoječih pravic, ureditvijo podatkovnih baz in vzpostavitev kakovostnega nadzora nad njihovo izrabo.

### 3.5. Tehnološke politike

- Produkcija vsebin: strokovna, usposobljena, visoko profesionalna.
- Investiranje: v dviganje tehnološke ravni vseh platform, v povezovanje sistemov, v opremo, potrebno za kakovostno izvajanje vseh dejavnosti, v ohranjanje varnosti in zdravja pri delu.
- Prostorska ureditev: nakup ali izgradnja prostorskih kapacitet, ki bodo trajno rešile potrebo po dodatnih prostorih ob RTV centrih. Odprodaja nepotrebnih, oddaljenih in nefunkcionalnih lokacij.
- Varčna raba energije: upoštevanje standardov varčne rabe energije pri vseh sistemih in nadomeščanje energijsko potratnih. Uporaba zelene energije, kjer je to lahko učinkovito.
- Ekologija: izvajanje okolju prijaznih projektov in upoštevanje inovativnih tehnologij na tem področju.
- Televizija visoke razločljivosti: uvajanje HD TV in vzporedno predvajanje HD vsebin na vzporednih kanalih. Vsa nova oprema bo HD.
- Multimedijška platforma: uvajanje dejanske interaktivnosti z uporabniki, ponujanje vsebin na zahtevo za hibridno TV, dodatne možnosti za približevanje programov invalidom v njim prilagojenih oblikah - tehnikah, tehnološka platforma za sprotno obveščanje ciljnih skupin o naših vsebinah.
- Digitalizacija arhivov: digitalizacija radijskih in TV arhivov in izgradnja multimedialne mediateke na nivoju RTV SLO.
- Tehnična kakovost: zagotavljanje in nadzor visoke tehnične kakovosti avdio in video vsebin, od izvora do arhiva s posebno skrbjo ob prehodih skozi produkcijske procese.
- Zagotavljanje optimalne slišnosti in vidnosti programov na ozemlju Republike Slovenije, vključno z mejnimi območji in avtocestnimi predori.
- IT infrastruktura: stabilna in zanesljiva infrastruktura za zagotavljanje varnega delovanja poslovnih in produkcijskih sistemov, za katere se pripravi in izvaja ustrezna varnostna politika.
- Oddajniki in zveze: nadaljnji razvoj operaterja na področju telekomunikacij s široko ponudbo storitev, transparentnim in javnim delovanjem ter enakimi možnostmi za vse naročnike.

### **3.6. Okoljska politika**

- RTV SLO je okoljsko ozaveščena organizacija, ki aktivno vključuje okoljske vidike svojih dejavnosti v vsakodnevno delovanje in nadaljnji razvoj zavoda.
- Zavedamo se, da imamo kot medijska hiša velik posredni vpliv na celotno družbo.
- Zakonodajne zahteve na področju okolja redno uvajamo v delovne procese. Prisotni smo na številnih lokacijah po vsej Sloveniji in spremljamo tudi okoljske zahteve na lokalni ravni.
- Preventivno delujemo z načrtnim izvajanjem izobraževanja in ozaveščanja.
- Operativno skrbimo za energetske in materialno učinkovitost pri razvojnih in investicijskih projektih.
- Razvijamo sistem nenehnega izboljševanja na področju ravnanja z okoljem.
- Okoljske vsebine se prepletajo z področji varnosti in zdravja pri delu in drugimi elementi preventivnega delovanja. S celovitim pristopom naštetih preventivnih vsebin gradimo naš pristop na področju družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja.

## **4. Strateški cilji**

### **4.1. Neposredni strateški cilji – programski cilji**

Neposredni strateški cilji so povezani z našim položajem v panogi, torej ustvarjanjem avdiovizualnih programskih vsebin.

#### ***Strateški programski cilji RTV Slovenija v javnem interesu:***

- Neodvisno informiranje: informacije, podane preko programov RTV SLO, bodo verodostojne in zanesljive. Poslušalec, gledalec ali uporabnik spletnih storitev se bo vedno lahko zanašal na informacijo, prejeto preko programov RTV SLO.
- Izobraževanje: zagotavljali bomo kakovostne izobraževalne vsebine za otroke, mladino in odrasle, izobraževanje in osveščanje pa bo vodilo tudi v programih, ki niso prvotno namenjeni temu.
- Družbene manjšine: poskrbeli bomo za vsebine, pomembne za manjše ciljne skupine ljudi, jim posređovali informacije v zanje prilagojeni obliki in njihovo problematiko približali drugim.
- Jasno bomo profilirali programe, jim določili vlogo in programsko shemo ter jih medsebojno uskladili. S tem bomo popestrili programsko ponudbo in dosegli večje število ciljnih publik.
- Uvajali bomo nove programe in storitve skladno z razvojnimi smernicami RTV-programov, ki jih bomo verificirali pri Programskem svetu RTV SLO in za katera bomo lahko zagotovili finančna sredstva.
- Vsebine, namenjene širokemu občinstvu, bodo s svojo kakovostjo in privlačnostjo tekmovali z vsebinami drugih RTV-medijev in se potegovali za prevladujočo poslušano, gledano ali obiskano.
- Vsebine, ki niso namenjene širokemu občinstvu, bodo prav tako kakovostne in skrbno pripravljene. Poslušano, gledano ali obiskano pri tovrstnih vsebinah pa ne bo edino merilo uspešnosti. Programi RTV SLO bodo tako namenjeni tudi posameznim ciljnim publikam, kot so npr. otroci in mladi, invalidi, starostniki, etnične in druge družbene manjšine.

- Skrb za večjo gledanost, poslušanost in obiskanost pa mora veljati tudi za vsebine, ki izhajajo iz poslanstva RTV SLO in niso v tržnem interesu, a mora RTV SLO s svojim prizadevanjem doseči, da jih bo spremljalo kar največ občinstva. Še posebej to velja za informativne programe.

***Strateški programski cilji RTV Slovenija v nacionalnem interesu:***

- Skrbeli bomo za zborna izreka in kulturo govora v vseh programih, za primerno rabo knjižnega in pogovornega jezika, pa tudi za bogatitev medijskega prostora z regionalnimi in lokalnimi značilnostmi pisane in govorne besede.
- Skrbno bomo zapisovali in prenašali dogajanje na področju kulture, od gledališča, opere in resne glasbe do razstav in knjižnih izdaj. Tudi sami bomo dogodke ustvarjali.
- V okviru lastne igrane in glasbene produkcije ter produkcije neodvisnih producentov bomo ustvarjali avdiovizualne zapise izvornih domačih del avtorjev, ki delujejo v slovenskem širšem prostoru in drugih avtorjev, ki ustvarjajo na naših tleh.
- Ustvarjali, beležili in hranili bomo elemente slovenske kulture in nacionalne identitete ter jih širili med naše občinstvo.
- Avtohtonim narodnostnim skupnostim, ki živijo v Republiki Sloveniji, bomo omogočali obveščanje in ohranjanje kulturne dediščine v njihovem jeziku in preko svojih medijev.

***Programi RTV Slovenija bodo ohranjali kakovost, strukturo in obseg, ki bodo zagotavljali izpolnjevanje njenega poslanstva in zadovoljstvo njenih uporabnikov, v skladu s potrebami časa in okolja.***

***Naši cilji bodo tudi:***

- Spodbujanje inovativnosti na programskem področju z iskanjem novih izhodišč in oblik priprave programov, z nenehnim posodabljanjem strukturnih programskih načrtov in oddaj ter preverjanjem vsebin z vidika uresničevanja poslanstva,

pomembnosti, dramaturgije, vodenja, videza in prihodnosti. Pri cikličnih oddajah, ki dosežejo konec življenjskega cikla, bomo pravočasno razvijali nove formate.

- Razvijanje multimedijskih storitev, ki morajo biti dostopne vsem uporabnikom, na vseh dosegljivih in razpoložljivih tehničnih napravah in platformah. Multimedijske vsebine pomenijo za naše uporabnike dodano vrednost, saj omogočajo uporabo programov neodvisno od časa in kraja (na zahtevo) in spodbujajo interaktivnost. Zato bomo že pri načrtovanju vsebinskih zasnov oddaj razmišljali, kako jih je mogoče nadgraditi z multimedijskim načinom dela.
- V sodelovanju z ustanoviteljem in strokovno javnostjo zagovarjati obstoj in nadaljnji razvoj neodvisne in javne RTV SLO ter z zakonskimi podlagami in spremembami Zakona o RTV Slovenija zagotoviti ustrežnejšo in sodobnejšo rešitev njenega statusnega, organizacijskega in finančnega položaja z vidika trajnega uresničevanja poslanstva in nalog javnega servisa.
- V naših programih nenehno graditi ugled in verodostojnost v javnosti, dvigovati kakovost, več investirati v sedanje in nove inovativne oddaje ter programe, zavestno sprejemati smiselno konkurenco s komercialnimi mediji, izboljševati standarde na področju medijske produkcije in vlagati v večopravilno znanje zaposlenih.
- Ustvariti sistem kontinuiranega notranjega preverjanja kakovosti z redno analizo na organizacijski mikro ravni in interno analitično publicistiko, ob sodelovanju varuha pravic gledalcev in poslušalcev, rezultate pa preverjati izven zavoda z vključevanjem strokovne javnosti in izključevanjem poslovnih in političnih interesnih skupin.

***V naših programih bomo zagovarjali vrednote, ki bodo:***

- ljudi združevale in ne razdvajale,
- proti katerikoli obliki nestrpnosti,
- v korist državljske vzgoje ter visokih etičnih in moralnih vrednot.

***Programi bodo prepoznavni, z jasno podobo in namenom.***

***Ker je RTV SLO od vseh in zanjo plačujejo vsi, bomo zagotavljali za vsakogar nekaj. In tudi nekaj za vse.***

## 4.2. Posredni strateški cilji

Posredni strateški cilji niso direktno povezani z našo osnovno dejavnostjo, a omogočajo doseganje neposrednih, programskih strateških ciljev. To so cilji na vseh ostalih področjih delovanja zavoda.

### Kadrovski cilji

- Pri politiki zaposlovanja bo glavna naloga namenjena skrbnemu pridobivanju novih sodelavcev:
  - posebno pozornost bomo namenili urejanju statusa večletnih honorarnih sodelavcev,
  - izpolnjevanje stalne kadrovske strukture bo potekalo na podlagi predhodnih selekcijskih kadrovskih postopkov,
  - selekcija novih kadrov bomo izvajali na podlagi preverjanja kompetenc,
  - posebno skrb bomo namenili področju mentorstva in izvajanju pripravništev,
  - avtorske pogodbe z zunanjimi sodelavci bomo sklepali samo za avtorska (kreativna) dela na projekte.
- Zaposlovanje kadrov bomo usklajevali s programsko-poslovnimi cilji in bo s preverjanjem strokovnosti in usposobljenosti kandidatov zagotavljalo kakovostno programsko produkcijo:
  - stroški stalno zaposlenih in honorarnih delavcev se bodo zmanjšali za 1 % letno,
  - stroški dela v celotnih odhodkih skupaj ne bodo preseгли 60 %,
  - med rednimi in honorarnimi sodelavci bomo postopoma vzpostavili razmerje vsaj 80:20 v korist redno zaposlenih.
- Zagotovljeno in zahtevano bo permanentno izobraževanje in usposabljanje sodelavcev:
  - skladno s potrebami na delovnem mestu bomo zagotavljali izobraževanje s tehničnih področij, področij, računalništva, medijske zakonodaje in avtorskih pravic,
  - zaposlene bomo seznanjali z etičnimi načeli delovanja, organizirali izobraževanja o zdravju in varstvu pri delu,
  - skrbeli bomo za sistemski prenos znanj in izkušenj dolgoletnih sodelavcev na mlajše kadre,
  - sodelovali bomo pri analiziranju in izgradnji voditeljskih kompetenc vodij, vodilnih in vodstvenih delavcev.
- Zagotovili bomo karierni razvoj sodelavcev, ki bodo vlagali v lastno usposabljanje in znanje:
  - spodbujali in podpirali bomo zaposlene, ki bodo želeli pridobiti manjkajočo izobrazbo ter samoizobraževanje,
  - za vsakega zaposlenega bomo letno namenili najmanj 10 ur izobraževanja.

- Zagotovili bomo ustrezno nagrajevanje kadrov, ki nudijo večji doprinos k izvedbi kakovostnih programov:
  - vzpostavili bomo stimulativen sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja.
- Prestrukturirali bomo radijske in televizijske produkcijske in vzdrževalne skupine v smeri računalništva in informatike ter okrepili vrste IT inženirjev.
- V delo radijskih in televizijskih produkcij in drugih služb bomo še intenzivneje uvajali večopravnost, med novinarske vrste pa multimedialnost.
- Z aktivno kadrovske politiko bomo v štirih letih zadržali povprečno starost zaposlenih na RTV SLO, izobrazbeno strukturo pa pomembno približali strukturi iz sistematizacije.

### **Komunikacijski cilji**

- Izvajali bomo segmentirano komuniciranje z uporabniki storitev: gledalcev, poslušalcev, uporabnikov interneta in drugih glede na različne kriterije (starost, spol, izobrazba, lokacija ...):
  - skrbeli bomo za stalno uporabo javno dostopnih raziskav za izvajanje komuniciranja programskih vsebin,
  - uporabljali bomo redne raziskave javnega mnenja o RTV SLO kot podlago za komuniciranje programskih vsebin,
  - izvajali bomo segmentirano komuniciranje na vseh obstoječih in novih platformah glede na vsebino želenega komuniciranja.
- Ustvarjali bomo pozitivno podobo zavoda:
  - strateško premišljeno in ciljno bomo komunicirali programske, poslovne in druge dosežke in uspehe,
  - zagotavljali bomo kontinuirano korporativno komuniciranje poslanstva in nalog, ki izhajajo iz zakona o RTV SLO ter elementov, ki delajo zavod pozitivno drugačnega, bolj inovativnega, naprednejšega od drugih medijev,
  - namen in pomen RTV-prispevka bomo približali uporabnikom naših storitev,
  - nudili bomo ustrezno komunikacijsko svetovanje in komunikacijsko podporo vodilnim in vodstvenim delavcem, kot javnim predstavnikom javnega zavoda,
  - uveljavili bomo pravila komuniciranja za zaposlene z zunanjo javnostjo.



- Izvajali bomo celovite komunikacijske in oglaševalske akcije:
  - za promocijo lastnih programskih vsebin in lastne ustvarjalnosti,
  - za prepoznavnost vseh segmentov RTV SLO - televizije, radia, multimedije, regionalnih centrov, glasbenih sestavov, arhivov, tehničnih dejavnosti - posebej in skupno,
  - ob pomembnih programskih in drugih obletnicah delovanja javnega zavoda kot celote ali posameznega dela,
  - ob večjih in pomembnejših razvojnih korakih RTV SLO.
- Izvajali bomo načrtno vlogo povezovalca radia, televizije in multimedije pri skupnih programskih in drugih projektih:
  - komunikacijsko ustrezno bomo podpirali in nadgrajevali povezane projekte (uporaba večjega števila komunikacijskih kanalov, uporabljenih na drugačen, inovativnejši, privlačnejši način).
- Spodbujali bomo vzajemno promocijo radia, televizije in multimedije:
  - zagotavljali bomo informacije in križno obveščanje o programskih vsebinah z namenom dopolnjevanja programske ponudbe med medijskimi platformami,
  - spodbujali bomo promocijsko povezanost vseh medijev RTV SLO, vzajemno promocijo na vseh medijskih platformah v kombinaciji z naprednimi elektronskimi načini komunikacije med posamezniki (strategija komuniciranja v socialnih omrežjih).
- Upravljali bomo z blagovno znamko RTV SLO in njenimi podznamkami (programi):
  - zagotavljali bomo nadaljnji razvoj aplikacij blagovne znamke RTV SLO,
  - analizirali bomo blagovne podznamke in pripravili strategijo razvoja podznamk RTV SLO,
  - uveljavili bomo pravila uporabe celostne grafične podobe blagovne znamke in podznamk RTV SLO in njihovo spoštovanje na vseh segmentih komuniciranja,
  - razširili bomo upravljanje z blagovno znamko na področje merchandisinga (darilna podoba RTV SLO).
- Interno komuniciranje:
  - zagotavljali bomo primerno, pravočasno in sprotno informiranje sodelavcev po vseh internih komunikacijskih kanalih o tekočih dogajanjih, o kratkoročnih in dolgoročnih ciljih in strategijah,
  - aktivno bomo sodelovali na kadrovsko-pravnem-komunikacijskem področju za razvijanje internih odnosov na vseh ravneh delovanja RTV SLO (strategija upravljanja s človeškimi viri),

- aktivno bomo sodelovali pri pripravi in uveljavitvi etičnega kodeksa javnega zavoda,
- izvajali bomo aktivnosti organizacije in promocije izvenslužbenih aktivnosti zaposlenih z namenom spodbujanja druženja in gradnje neformalnih odnosov med zaposlenimi.
- Cilji trženjskega komuniciranja:
  - izvajali bomo strateške marketinške aktivnosti pripravljene skladno s potrebami poslovnih partnerjev z namenom pospeševanja prodaje oglaševalskega prostora,
  - izvajali bomo komunikacijske in druge aktivnosti za gradnjo odnosov z našimi poslovnimi partnerji.

### **Poslovni cilji**

- Organizacijsko strukturo in izvajanje delovnih procesov bomo prilagodili zahtevam, ki jih terja uvajanje sodobnih informacijskih produkcijskih sistemov in multimedialno okolje:
  - po izgradnji news centra bomo ustanovili multimedialno PPE Informativni programi in vanjo združili UPE in dele produkcij, ki se ukvarjajo z ustvarjanjem vsebin na informativnem področju. Tako bomo dosegli največjo sinergijo delovanja informativnih uredništev, kakovostno izmenjavo informacij in posnetkov, souporabo pripravljenih vsebin med programi, bolj učinkovito načrtovanje pokrivanja dogodkov ter s tem splošno višjo organizacijsko učinkovitost. Pred tem pa bomo med informativnimi uredništvii vzpostavili tesno sodelovanje in učinkovito koordinacijo za izmenjavo informacij in vsebin,
  - posodobili bomo dopisniško mrežo na osnovi optimalne teritorialne pokritosti ter optimizacije multimedialnega pristopa, za vse dopisnike pa uvedli imenovanje za mandatno obdobje,
  - uvajali bomo regionalni program za osrednjo Slovenijo, ki bo skupaj z regionalnima programoma v Kopru in Mariboru skrbel za regionalno informiranje,
  - zagotovili bomo tehnične pogoje in pravila za izmenjavo vsebin med uredništvii ob spoštovanju avtorskih pravic in drugih dogovorjenih pravil o uporabi ustvarjenih vsebin,
  - povezali se bomo z mediji v zamejstvu in vzpostavili programsko sodelovanje za izmenjavo vsebin,
  - uvedli bomo normative za spremljanje učinkovitosti ustvarjalnega dela, omogočili sodobne oblike dela, tudi dela na domu, ob jasnih merilih za beleženje izpolnjevanja norm.

- Določili bomo minimalne kriterije za obstoj uredništva/službe/oddelka in njihovo število zmanjšali:
  - sprejeli bomo pravilnik, ki bo določil kriterije za obstoj uredništva/službe/oddelka z vidika obsega produkcije programa, obsega vsebine dela in števila zaposlenih oz. obsega sredstev v upravljanju ob preučitvi možnosti sodelovanja z drugimi uredništvi/službami/oddelki z vidika učinkovitega in dopolnjujočega sodelovanja.
- Formirali bomo nove organizacijske enote tam, kjer bo to pomenilo bolj učinkovito ravnanje s sredstvi, izrabo sinergij oz. bolj pregledno in zaokroženo poslovanje:
  - na nivoju zavoda bomo ustanovili Mediateko – centralni digitalni avdiovizualni arhiv,
  - iz PPE Radio Slovenija bomo izločili OE Glasbena produkcija in jo formirali kot samostojno enoto.
- Z uvajanjem odločanja in s tem tudi osebne odgovornosti direktorjev in vodij bomo zaostriili odnos do poslovnega izida enot in služb:
  - nekatere pristojnosti bomo decentralizirali in jih predstavili pod odgovornost vodij enot oz. urednikov in producentov,
  - vsi vodilni in vodstveni delavci bodo imenovani za mandatna obdobja,
  - zagotavljali bomo pregledno poslovanje enot z upoštevanjem vseh stroškov upravljanja in produkcije vsebin.
- Nadaljevali bomo z uveljavljeno prakso doslednega izvajanja javnih naročil in z nadzorovanim naročanjem blaga in storitev omejevali neracionalno porabo sredstev. Temu bomo prilagodili poslovno – informacijski sistem:
  - centralno bomo izvajali javna naročila na nivoju RTV SLO, v okviru kvalificirane strokovne službe,
  - nadzorovali bomo ostalo nabavo pod pragom javnih naročil preko poslovno-informacijskega sistema.
- Nadaljevali bomo z organiziranim in strukturiranim izkoriščanjem razvojnih sredstev, ki bodo v okviru novega srednjeročnega načrta namenjena novemu sklopu razvojnih projektov:
  - ti bodo RTV SLO doprinesli nove in trajne razvojne momente na področju programskih dosežkov, kadrovskih in organizacijskih sprememb ter pomembnejših investicijskih projektov,
  - z razvojnimi sredstvi bomo pospešili delovanje in razvoj RTV SLO na področjih, kjer je doslej zaostajal (neodvisna AV produkcija, igrani program, glasbeno ustvarjanje, prestrukturiranje kadrov, urejanje avtorskih pravic in digitalizacija arhivov, visokotehnološki sklopi in urejanje prostorske problematike),

- čeprav bodo obsežna sredstva namenjena programskim in kadrovsko-organizacijskim projektom, bo glavna sredstva namenjena investicijam. Namenska poraba sredstev bo strogo nadzorovana.
- Na področju oglaševanja bomo uveljavljali jasno in transparentno poslovno politiko in poslovnim partnerjem ponudili mnoge možnosti za promocijo izdelkov in storitev:
  - oglasnega prostora RTV SLO ne bomo razprodajali, ohranjali bomo minimalne standarde, pod katerimi oglaševanje na RTV SLO ne bo možno,
  - prihodki od oglaševanja so vse bolj vezani na poslušnost, predvsem pa gledanost. Ob načrtovani rasti gledanosti pričakujemo tudi 1-2 % letno rast prihodkov od oglaševanja, ki so v letih brez velikih športnih dogodkov za 15 % nižji. Tako bomo v letu 2015 dosegli od 4-6 % nižje prihodke glede na leto 2010, ko so bili pomembni športni dogodki. V letu 2012 načrtujemo prihodke v obsegu 90 % načrta za leto 2010, v naslednjih treh letih pa 1-2 % letno rast v okviru nihanja zaradi velikih športnih dogodkov,
  - določanje cen in prodajnih pogojev, kot tudi pogajanja z velikimi naročniki, bomo izvajali na korporativnem nivoju,
  - tržnike bomo specializirali za posamezni medij (TV, radio, multimedija in teletekst),
  - organizacijsko bomo prerazporedili tržnike na posamezno enoto (PPE), razen korporativnega trženja,
  - zagotovili bomo direktno sodelovanje tržnikov z uredništvu pri pripravi oglaševanja za posameznega naročnika,
  - povečali bomo lastno produkcijo RA in TV spotov, predvsem za neposredne in velike oglaševalce.
- Načrtno bomo pridobivali dodatna finančna sredstva z organiziranim in sistematičnim pristopom do evropskih razpisov, z vnaprejšnjo pripravo idej in projektov ter z izkoriščanjem vsake možnosti za pridobitev evropskih sredstev:
  - ustanovitev profesionalne evropske pisarne na nivoju zavoda RTV SLO,
  - sistematični pregled razpisov za pridobitev evropskih sredstev,
  - predstavitev ustreznih razpisov odgovornim v enotah ter sodelovanje pri pripravi dokumentacije,
  - spremljanje učinkovitosti udeležbe v razpisih s ciljem povečanja uspešnosti za 50 %.
- Prihodke bomo iskali tudi z mednarodnimi programskimi in tehničnimi koprodukcijami in povezavami, posebno pri financiranju zahtevnejših projektov. S tem bomo spodbujali tudi mednarodno afirmacijo slovenskega znanja in ustvarjalnosti. Taka sodelovanja potekajo v okviru EBU in v okviru jugovzhodne zveze RTV-servisov.

- Poskrbeli bomo za boljše izkoriščanje bogastva digitaliziranih vsebin (arhivov) pri uredniškem delu ter za njihovo nekomercialno in komercialno uporabo.

### **Finančni cilji**

- RTV-prispevek se bo povečeval vsaj z rastjo inflacije:
  - prizadevali si bomo, da bo tako določilo zapisano v zakonodaji,
  - upoštevali smo napovedi inflacije Urada za makroekonomske analize in razvoj za leta 2011–2013 (Pomladanska napoved 2011): indeks rasti RTV-prispevka v obdobju 2006–2015 je tako načrtovan v višini 120,5 in bo takrat znašal vsaj 13,20 EUR,
  - razširili bomo nabor možnih načinov za poravnavanje obveznosti RTV-prispevka,
  - implementirali bomo aktivnosti za sodobnejše načine izmenjave podatkov z zunanjimi institucijami.
- Izračunali bomo ceno minute programa:
  - pripravljena je metodologija za razdeljevanje posrednih stalnih in posrednih spremenljivih stroškov skupnih dejavnosti na enote ter ključi in aktivnosti, ki se bodo uporabljali pri porazdeljevanju v glavni knjigi prevalitve,
  - v drugi fazi bomo razporejali splošne stroške v okviru enote,
  - stroške, ki nastanejo v enoti skupaj s splošnimi stroški, ki so preneseni iz ostalih enot, bomo s pomočjo ključev prerazporedili na stroškovne nosilce (oddaje).
- Zaključili bomo informatizacijo procesov planiranja in poročanja:
  - izpeljali bomo projekt finančnega planiranja po oddajah na TV Slovenija in povezali programski rešitvi Provys in Hyperion Planning,
  - razvijali in uvajali bomo sisteme planiranja, kontrole in poročanja ter informacijske sisteme odločanja,
  - razvili bomo aplikacije za planiranje denarnih tokov in stroškov dela redno zaposlenih (vrednostno in fizično).
- Nadgradili bomo informacije s sistemom uravnoteženih kazalnikov (Balanced scorecard - BSC) ter pripravili ustrezne vire za izračun:

- postavili bomo sistema ključnih kazalcev uspešnosti in učinkovitosti s štirih osnovnih vidikov (kupci - gledalci in poslušalci, finance, notranji poslovni procesi, učenje in rast) v sodelovanju z drugimi službami. Ti kazalci so pomembni pri zasledovanju ciljev strategije in operativnih planov, saj kažejo odmike od načrtane poti.

### **Tehnološki cilji**

- Tehnološki razvoj bomo usmerjali v nadgradnjo produkcijskih procesov, digitalizacijo arhivskih vsebin in ponudbo vseh vsebin v linearnem in nelinearnem načinu sprejema:
  - v letu 2011 bomo nadgradili radijski produkcijski sistem za vse programe Radia Slovenija na lokacijah Ljubljana, Koper, Maribor in Lendava,
  - v letu 2012 bomo zamenjali video produkcijski sistem, ki bo omogočal stabilno, učinkovito in povezljivo okolje za ustvarjalce, urednike in ostale uporabnike video vsebin TV SLO (izdelava napovednikov, priprava vsebin za ljudi s posebnimi potrebami, MMC, Mediateka, odnosi z javnostjo ...),
  - osnova za produkcijo video vsebin bo HD-kakovost. Vsi produkcijski sistemi in tehnološke verige oz. vsa oprema ki se kupuje v letih 2011-2015 mora podpirati HD-kakovost. S polno podporo produkciji slike visoke resolucije je potrebno v letu 2012 pripraviti tudi projekt produkcije večkanalnega (prostorskega) zvoka in distribucije na vseh platformah, ki to omogočajo,
  - v letu 2012 bomo zamenjali dve obstoječi reportažni vozili TV SLO z novima s tehnologijo za produkcijo v HD-kakovosti. Zamenjava še dveh se bo nadaljevala v letih 2013 in 2014,
  - spremljali bomo razvoj novih tehnologij (3D TV, produkcija vsebin v 4K resoluciji, interaktivna rešitve).
- Opravili bomo revizijo informacijske infrastrukture in informacijskih sistemov RTV SLO in izvedli njihovo posodobitev in prilagoditev skladno z varnostno politiko RTV SLO:
  - zagotovili bomo izdelavo in hranjenje varnostnih kopij vseh podatkovnih in A/V datotek,
  - do konca leta 2012 bo izdelan projekt ureditve varnostne lokacije,
  - v letu 2013 je predvidena izvedba varnostne lokacije.
- Pospešeno bomo izvajali digitalizacijo in ureditev radijskega in televizijskega arhiva ter hitrega dostopa do arhivskih vsebin za vse ustvarjalce in odjemalce naših programov, vključno za uporabnike s senzorno invalidnostjo:

- na nivoju zavoda bomo ustanovili specializirano službo – Mediateko, ki bo skrbela za zajem, digitalizacijo in hranjenje digitalnega avdiovizualnega arhivskega materiala ter njegovo uporabo, vključno z izdajo na nosilcih hišne založbe ZKP, ki bo prav tako delovala v okviru Mediateke. Mediateka bo neodvisna od delovanja PPE in bo nudila storitve vsem enotam RTV SLO,
- v letu 2012 bomo aktivno začeli z digitalizacijo video gradiva,
- v letu 2011 bomo pristopili k ureditvi sistema avtorskih pravic, ki bo nudil pravno podlago za uporabo digitaliziranih zvočnih in slikovnih gradiv na nelinearnih platformah.
- Zagotavljali bomo prenos radijskih in televizijskih programov ter multimedialnih vsebin v realnem času in na zahtevo preko vseh možnih sodobnih komunikacijskih poti. Vsebine bodo na razpolago takoj, vedno in povsod:
  - distribucija video vsebin bo od začetka 2012 potekala v multicastu v SD in HD-kakovosti. Prizadevali si bomo za pridobitev koncesije in upravljanje dodatnega DVB-T multipleksa z namenom posredovanja HD-vsebin na prizemeljskem omrežju,
  - uvajali bomo koncept oz. podporo t.i. hibridni televiziji, kjer je mišljena podpora sodobnim TV sprejemnikom, ki so povezani z svetovnim spletom in uvajanje novih storitev za uporabnike,
  - v letu 2012 se predvideva začetek uvajanja digitalnega radia (DAB+ oz. standard ki ga bo predpisal regulator) s 70-odstotno pokritostjo Slovenije. Pokritost se bo z leti ustrezno povečevala. Hkrati bomo aktivno sodelovali v promociji digitalnega radia. Ukinitvev analognega FM omrežja do leta 2015 ni predvidena,
  - do konca leta 2011 bomo razvili podporo za posredovanje naših vsebin na treh najbolj razširjenih platformah za sodobne pametne telefone in tablične računalnike. Vsebine bomo posredovali tudi v dogovorih z operaterji mobilnih omrežij,
  - do konca leta 2012 bomo uvedli stalni monitoring kakovosti TV signala na koncu prenosnih poti. S pomočjo sodobnih digitalnih tehnologij in računalniške produkcije bomo ohranjali najvišjo tehnično kakovost radijskih in televizijskih programov ter povečali kakovost z uvajanjem televizije visoke razločljivosti HD TV in njene dostopnosti na celotnem ozemlju Slovenije.
- Uredili bomo in razrešili prostorsko in prometno problematiko RTV SLO ter povečali produkcijske kapacitete:

- z izgradnjo nadomestnega objekta na Komenskega 5, ki se že izvaja, in bo nove prostore z namenskim TV studiem nudilo sodobnemu multimedijskemu središču informativnih programov (news center), predvidoma bo zaključek gradnje v letu 2014,
- v kolikor in ko bo možno odkupiti dve nadstropji poslovne stavbe Komenskega 7, ki še nista v lasti RTV SLO, ter jih povezati preko novega objekta Komenskega 5 s prostori na Kolodvorski 2,
- z izgradnjo garažne hiše ob RTV-centru v Ljubljani s 120 parkirnimi mesti za trajno rešitev problematike parkiranja službenih vozil in vozil gostov,
- z izgradnjo logističnega centra izven mestnega jedra, vendar znotraj ljubljanske obvoznice, ob dobrih prometnih navezavah, za trajno ureditev garažiranja tovornih vozil (reportažnih in spremljevalnih vozil), scenskih, kovinarskih, elektro in drugih delavnic, scenskih skladišč in skladišč produkcijske terenske opreme, s pisarnami za službe in dejavnosti, ki so izseljive iz mestnega jedra, ter z možnostjo izgradnje večjega produkcijskega studia za zahtevnejšo produkcijo s publiko.

### **Cilji na področju varovanja okolja**

- Postavitev okoljevarstvenih vsebin na portal MMC – okoljski kotiček. Doseči kritično prepoznavnost portala do konca leta 2014 ter s pomočjo ankete preveriti uspešnost in prepoznavnost portala.
- Prevzem pobude za uveljavljanje okoljevarstvenih vsebin v združenju EBU. Vzpostaviti projekt sofinanciranja EU za postavitev okoljske spletne strani na spletnem portalu EBU.
- Zmanjšati porabo električne energije za 25 % do leta 2015 (v kWh/1000 € prihodka) glede na leto 2010.
- Zmanjšati porabo toplotne energije za 25 % do leta 2015 (v kWh/1000 €) glede na leto 2010.
- Ekonomsko uravnotežiti prihodke in odhodke pri ravnanju z odpadnimi materiali.
- Pridobivanje nepovratnih evropskih sredstev za okoljske projekte. Do leta 2015 izvesti vsaj tri sofinancirane projekte.
- Zmanjšati elektromagnetno sevanje v naseljenih območjih z uvajanjem digitalnih tehnologij ali s selitvijo oddajnih naprav, kjer je to možno.



## 5. Cilji programsko-produkcijskih in organizacijskih enot

### 5.1. Radio Slovenija

- Ohraniti moramo družbeno relevantnost na področjih celovitega in verodostojnega obveščanja, izobraževanja, športa in razvedrila poslušalcev in poslušalk Radia Slovenija /javnosti, uporabnikov.
- Širili bomo dialoški prostor in s pozitivnim pristopom, vrednotami in dogodki povezovali slovensko nacijo.
- Nagovarjali bomo specifične javnosti, zlasti senzornih in komunikacijskih invalidov in to v njim prilagojenih tehnikah in oblikah.
- Upoštevanje programske distinkcije moramo ohraniti specifično Prvega, Drugega in Tretjega programa. Jasno moramo povedati, kaj, komu, kdaj in na kakšen način govorimo na Prvem in Drugem, če je za Tretjega to jasno in tradicionalno uveljavljeno.
- Cilj je programska »izčiščenost«, upoštevanje segmentacije ciljne publike. Skladno s tem se bomo odzivali na potrebe javnosti, hkrati bomo te potrebe, kot nacionalni servis s poslanstvom, tudi narekovali oziroma spodbujali. Zlasti na področju vzgoje in izobraževanja, kulturno-umetniške ustvarjalnosti in poustvarjalnosti. Posebna skrb velja mlajšim, odraščajočim, šoloobveznim in študentski populaciji.
- Val 202 bo naravnano v odločno smer »pomlajevanja«, Prvi bo kot »all news« in generalistični program tudi korespondiral z mlajšo populacijo, vendar ne na »valovski« način, hkrati pa ne bo zanemarjal srednje in starejše generacije poslušalcev in poslušalk /uporabnikov.
- Poslušalski deleži in raziskave radiometrije so lakmusov papir uspešnosti, vendar ne morejo biti osnovno gonilo in motiv. Osnovno gonilo je kakovost, nadpovprečnost, dodana programska vrednost in inventivnost!
- Nujno in odgovorno se moramo pripraviti na scenarij, ko bodo »razvojna sredstva« usahnila. S programsko selekcijo in jasnimi prednostnimi nalogami moramo zadeve uokviriti v razpoložljive finančne danosti.

## 1. PROGRAM RADIA SLOVENIJA

- Obdržali bomo svojo prvobitno vlogo nacionalnega radijskega programa kot javnega servisa, ki bo nagovarjal javnost v t. i. zrelih letih, to je zaposlitveno občinstvo in uporabnike v tretjem življenjskem obdobju.
- Naše mlajše poslušalce, otroke in mladostnike bomo nagovarjali skozi prizmo osveščanja, izobraževanja in razvedrila, tudi s pomočjo socialnih omrežij
- V smislu glasbene ponudbe se bomo še bolj profilirali in ohranili specializirane glasbene oddaje in posebne glasbene projekte, naša programska naravnost pa je žlahtna konservativnost.
- S procesom digitalizacije se odpirajo nove možnosti. V okviru teh bomo do leta 2013 uvedli nov izobraževalni tematski kanal.
- Prvi program je informativno-izobraževalno-servisni program, t. j. odprt program, katerega temelj je informacija, bodisi aktualna ali pospremljena s komentarji in analizami. Ostajamo v tesni povezavi z Informativnim programom.
- V prihodnje bomo več pozornosti namenili okoljevarstvenim in izobraževalnim temam. Program bomo obogatili s temami s področja znanosti, ki pa bodo predstavljene na dovolj strokoven in hkrati tudi primerno poljuden način.
- Optimizirali bomo določene, predvsem birokratske delovne procese, kot je na primer »prenašanje programskih srajčk«.
- Prav tako se bomo prilagajali digitalizaciji oziroma novim tehničnim zmožnostim. Leta 2012 bomo prešli na predvajanje glasbe iz sistema dalet.
- Leta 2012 bomo domicil na Prvem programu vrnili uredništvu za razvedrilne oddaje.
- Vzdrževali bomo radio na terenu, s katerim bomo radio približali poslušalcem na terenu.
- Programsko se bomo tesneje povezali z našima regionalnima centroma, Radiem Koper in Radiem Maribor, tako v smislu snovanja in uresničevanja skupnih programskih projektov kot tudi v smislu zagotavljanja značilnih regionalnih vsebin na nacionalni ravni.
- Potrebam starajoče družbe se bomo prilagodili s programskim konceptom in vsebinami, ki podpirajo koncept aktivnega stanja in medgeneracijske solidarnosti.

## 2. PROGRAM RADIA SLOVENIJA – VAL 202

- Še naprej bomo ostajali sodoben, interaktivni, informativno glasbeni program splošnega formata, ki nagovarja široko občinstvo, predvsem pa najbolj aktiven in »kupno« močan del poslušalstva v starostnem segmentu od 25 do 45 let:
  - starost povprečnega poslušalca želimo znižati z obstoječih 43 na 38 let,
  - želimo, da na nacionalni ravni ostane najbolj poslušan radijski program, dnevni doseg v celotnem starostnem segmentu 15–75 let pa želimo povečati na 14 %, doseg v segmentu 25–45 let pa na 20 %.
- Prevzeli bomo izziv in odgovornost za bodoče poslušalce, torej za pritek novih, mlajših poslušalcev na Radio Slovenija:
  - s postopnim, vendar intenzivnim posodabljanjem tako programske sheme, vsebin, še bolj pa oblik in platform, na katerih nastopa in prek katerih ponuja svoje vsebine, bomo občutno pomladili svoje poslušalstvo, to posredno pomeni tudi konkretnejšo pomladitev ekipe ustvarjalcev.
- Ohranili bomo močno, prepoznavno blagovno znamko in postane vodilni elektronski medij v Sloveniji tudi na področju multimedije, spletnih in mobilnih medijskih storitev:
  - znotraj RTV SLO smo najbolj aktivna enota na novih platformah, pri inovacijah, tudi eksperimentiranju in aktivno postavljamo smernice v spreminjanju in razvoju radijskega medija v Sloveniji,
  - z MMC bomo vzpostavili nov, aktiven in vzajemen odnos sodelovanja in podpore pri ustvarjanju novih, sodobnih storitev, kanalov in poti nagovarjanja javnosti, pri čemer bo MMC zagotavljal tehnično-tehnološko podporo, Val 202 pa bo skrbel za intenziven dotok idej, vsebin (in kadrov) na področju radijske multimedije.
- Ohranili bomo ugled kredibilnega, družbeno odgovornega medija, ki skrbi za ozaveščanje mlajših generacij na različnih področjih življenja:
  - do vključno leta 2013 bomo začeli oddajati internetni radijski program za mlade, s katerim bomo nagovarjali predvsem poslušalce v starosti od 13 do 25 let, in ki je poskusni model uvajanja tematskih programov/kanalov, vsaj še glasbenega in športnega, kot del strategije priprav na digitalne radijske programe.
- Nujno moramo izvesti starostno in vsebinsko prestrukturiranje kadrov, intenzivno vlagati v večopravilne kadre, zlasti v luči delovanja na področju radijske multimedije:
  - glede na nujne spremembe v razmišljanju, snovanju inovativnih vsebin in pristopov ter pri organiziranju dela, pa tudi cel spekter dodatnih aktivnosti za radijske ustvarjalce, bomo ekipo pomladili, deloma prestrukturirali,

izobrazili in tudi okrepili - to pomeni razširili, zlasti s kadri za kakovostno ustvarjanje vsebin na novih platformah.

### 3. PROGRAM RADIA SLOVENIJA – PROGRAM ARS

- Kot najbolj specifičen in h kulturni javnosti naravnan radijski program želimo tudi vnaprej zagotavljati in ohranjati programsko specifično kulturnega poslanstva, ki se udejanja v umetniški programski raznovrstnosti okrog kakovostnega in razpoznavnega skupnega imenovalca.
- Ustvarjali bomo umetniške vsebine na področju literature, glasbe in umetniške radiofonije, z upoštevanjem najzlahtnejših dosežkov ustvarjalcev in poustvarjalcev na področju kulture v preteklosti in sedanjosti.
- Zagotavljali bomo aktualne, ažurne in kakovostne informativne funkcije poročanja o dogodkih v slovenskem kulturnem prostoru.
- Uvajali bomo kreativne, dinamične, sodobnejše pristope pri umeščanju raznovrstnih kulturno umetniških vsebin v radijske programe.
- Redefinirali bomo koncepte programskih vsebin, oddaj, s poudarkom na uvajanju novih kratkih, programsko fleksibilnejših form v uredništvu igranega programa.
- Intenzivirali bomo že začeta uvajanja novih produkcijskih tehnologij in novih delovnih okolij v vseh uredništvih in pospešeno dopolnjevali digitalizacijo govornih in predvsem glasbenih arhivov:
  - vse to zahteva spremembe v načinu mišljenja, v odnosih in v mikroorganizaciji,
  - vse bolj aktualen postaja razmislek o t. i. »integriranih delovnih mestih«, z zasedbo kadrov, ki bodo poznali radijski medij, postopke radijskega dela in bodo praktično uporabljali novo tehnologijo (dramaturgi, režiserji, glasbeni uredniki).
- Usmerjali bomo k projektnemu delu z zunanji ustvarjalci in formiranju ožjih uredniških jeder.
- Ohranjali bomo možnosti arhivnih snemanj najboljših slovenskih izvajalcev na področju glasbe in literature.
- Spodbujali bomo ustvarjalne umetniške sinergije vseh uredništev in ustvarjalcev .
- Ohranjali bomo stabilni delež poslušalcev z resnimi poskusi in s programskimi aktivnostmi za rahel dvig poslušanosti.

### *INFORMATIVNI IN RAZVOJNO-EKSPERIMENTALNI PROGRAM*

- Informativni program Radia Slovenija (IP RAS) mora ohraniti ali povečati sedanji doseg, poslušanost in vpliv, kar pomeni, da moramo tudi v prihodnje ostati najpomembnejši informativni vir med radijskimi poslušalci.
- To pa lahko dosežemo le ob spoštovanju visokih profesionalnih novinarskih, izvedbenih, tehničnih in drugih standardov, kakršni veljajo za javne radijske postaje.
- Za občutnejše povečanje obsega informativnih oddaj oz. programskih pasov ni več prostora, niti kadrovskih, tehničnih in finančnih možnosti, zato se bomo morali usmeriti predvsem v dvig kakovosti informativnih oddaj in iskanje novih izraznih možnosti pri posredovanju informacij, s katerimi se bo radio kot posrednik informacij lahko kosal z drugimi, predvsem z novimi mediji.
- Novice, oddaje ali programski pasovi se bodo vse bolj morale prilagajati različnim platformam, ki jih omogočajo nove tehnologije (spletna ponudba, vsebine na zahtevo, ponudba vsebin prek mobilnih naprav ...).
- Poskušali se bomo podrediti specifičnim potrebam in pričakovanjem ciljnih občinstev in programov.
- Poleg raznovrstnosti (v oblikovnem in vsebinskem smislu) informativne ponudbe bomo dodatno povečali pomen ažurnosti v vseh oblikah informativnih vsebin, kar pomeni, da bomo povečevali delež »živega« programa v vseh programskih segmentih:
  - to bomo upoštevali tudi ob načrtovanju posodabljanja in razvoja tehnične opreme, pri kateri bomo dali večji poudarek zlasti na - za uporabo čim bolj enostavnih - napravah za neposredno prenašanje audio signala s terena do studia.
- Razvoj »tehnologije radijskega novinarstva« (digitalizacija snemanja in editiranja, možnosti prenosa velikih datotek prek spleta, IP telefonija ...) gre po eni strani v smeri zmanjševanja potreb po tehnični podpori, po drugi strani pa od novinarjev zahteva tudi vse več tehničnih znanj in veščin:
  - na srednji rok bo »osvojitev« osnovnih tehničnih veščin, kot so enostavnejše snemanje, montaža, pošiljanje, neposredno povezovanje in vključevanje v programe, itd., pogoj za opravljanje dela radijskega novinarja.

### *OE GLASBENI PROGRAMI IN GLASBENA PRODUKCIJA*

- Načrtujemo, da bo sprememba Statuta RTV SLO OE Glasbeni programi in glasbena produkcija spet preoblikovala v samostojno organizacijsko enoto z neposredno podrejenostjo generalnemu direktorju.
- Načrtujemo uvedbo medresorskega glasbenega urednika, ki bo koordiniral delo glasbenih urednikov na radiu in na televiziji kot tudi delo urednikov ZKP RTV SLO.
- Vzdrževali bomo odlične glasbene sestave in vrhunsko produkcijo resne glasbe in jazza v obdobju 2011 – 2015 ter izpolnjevali nacionalno kulturno poslanstvo, tudi ob pomembnih vlaganjih v kadre in pogoje dela.
- Skrbeli bomo za odličnost glasbenega poustvarjanja znotraj RTV SLO. S PPE Radio in PPE TV bomo dogovorili obseg in vsebino dejavnosti, ki bo namenjena radijskim in TV programskim vsebinam ter arhivskim snemanjem. Ta del dejavnosti bo zagotavljal večinska sredstva za delovanje sestavov.
- Dodatna sredstva bodo sestavi pridobivali s svojo dejavnostjo izven RTV SLO. Prihodki Simfoničnega orkestra se bodo na letni ravni dvigovali za 2 %.
- Mednarodno uveljavljanje Simfoničnega orkestra, Big Banda in otroškega in mladinskega zbora bomo podprli s sodelovanjem v projektih EU in z mednarodnimi gostovanji.

### *OE RADIJSKA PRODUKCIJA*

- Izpeljali bomo prilagoditev produkcijskih sklopov in procesov za digitalno oddajanje in sčasoma tudi multimedialno in tematsko oddajanje. Večji koraki bodo:
  - zagotovili bomo oddajanje radijskih programov v DVB-T (multipleks A) in začeli oddajati v DAB+,
  - začeli bomo s produkcijo v prostorskem zvoku 5.1 ter zagotovili ustrezno arhiviranje vsebin,
  - izpeljali bomo obnovo dvorane studia 14 – protipotresna sanacija, izdelava kabin in akustična obdelava.
- Na ravni celotnih produkcijskih zmogljivosti RTV SLO bomo analizirali sposobnosti določene produkcijske enote in skupine, ki bi dolgoročno pokrivala tovrstne projekte tudi za druge enote in tako ugotovili kadrovske in tehnološke zmogljivosti.
- Programskim sodelavcem bomo omogočili samostojno produkcijo radijskih vsebin ob tehnični podpori in nadzoru kakovosti (samopostrežne montirnice za usposobljene programske sodelavce).

## 5.2. *Televizija Slovenija*

- Ostali bomo vodilni producent lastnih informativnih, dokumentarnih, kulturnih, znanstvenih, igranih, izobraževalnih, otroških in mladinskih, športnih ter razvedrilnih programov in ponudnik kakovostne tuje produkcije vseh žanrov
  - v še veliko večji meri kot zadnje desetletje bomo opravljali tudi vlogo največjega in večinoma tudi edinega ustvarjalca, predvsem na področju vsebinsko in sporočilno tehtnega televizijskega igranega in dokumentarnega programa,
  - še naprej bomo ostali tudi največji zaposlovalec ustvarjalcev in izvajalcev na področju kulturno-umetniškega ustvarjanja in v še veliko večji meri kot doslej, središče vseh iskanj, raziskovanj in razvoja na tem področju,
  - vsebine, ki izhajajo iz slovenskega prostora (ter njegove vpetosti v širši mednarodni prostor) in ki predstavljajo temelje slovenske samobitnosti, moramo ustvarjati sami, saj se predvsem s tem osmišlja javna nacionalna televizija,
  - v obdobju prihodnjih petih let bomo postopoma spreminjali razmerja med posameznimi programskimi vsebinskimi sklopi oz. zvrstmi,
  - povečevali bomo obseg redne produkcije igranih in dokumentarnih oddaj,
  - vsako leto bomo realizirali do dva zahtevna igrana, igrano-dokumentarna ali dokumentarna projekta s področja slovenske kulturne zgodovine (Valvasor, Cankar, Celjski knezi, televizijske upodobitve temeljnih slovenskih literarnih del ...),
  - del zahtevnejše produkcije igranega ter dokumentarnega programa bomo pridobili tudi z javnimi razpisi neodvisne zunanje produkcije oz. bo nastajal tudi v okviru javnih razpisov po Zakonu o filmskem centru.
  
- Izčistili bomo sheme obstoječih programov in v skladu z možnostmi vzpostavili tematske kanale in nove storitve, obenem pa poskrbeli za popolno vizualno prenovo celostne podobe programov, vključno s spremembami njihovega poimenovanja:
  - doseči bomo morali zakonsko ureditev možnosti nadaljnjega razvoja televizijskih programov v smeri vsebinskega izčiščenja in sistemske shemske ureditve, kar nam bi omogočila uvedba tematskih kanalov, ki so jih uvedle že skoraj vse evropske javne televizije,

- tako bomo zlasti v osrednjem predvajalnem času, ko nagovarjamo največje število združenih in segmentiranih ciljnih skupin gledalcev, lahko pritegnili k našim programom kar največji skupni gledalski delež,
- vzpostavili bomo prepoznavnost posameznih programov z njihovimi vizualnimi celostnimi podobami in zaščitnimi znamkami,
- ko nam bo zakon to omogočil in v okviru finančnih možnosti, bomo vzpostavili strukturo programske ponudbe v okviru štirih televizijskih programov:

PRVI PROGRAM – »pomembno«, osrednji oddajni čas: 7.00 do 01.00, osrednji nacionalni program, preudaren, kompetenten pogled na svet, temeljne vsebine s področij informacij, izobraževanja in razvedrila, družinski karakter, združena široka publika, zanesljiv program z dolgo tradicijo, nagovarja vse.

DRUGI PROGRAM – »navdihujoče«, osrednji oddajni čas: 18.00 do 01.00, osrednji kulturno-izobraževalni program, poglobljen pogled na svet, presežne vsebine s področij kulturno-umetniške ustvarjalnosti in znanosti, raziskovalni karakter, nagovarja razmišljujoče.

TRETJI PROGRAM – »aktualno«, osrednji oddajni čas: 10.00 do 19.00, osrednji politično-informativni program, katerega jedro predstavljajo prenosi sej Državnega zbora in njegovih delovnih teles ter oddaje v zvezi s parlamentarno dejavnostjo, aktualne vsebine na področjih lokalnega in regionalnega, aktualne vsebine s področja narodnostnih skupnosti v Sloveniji in slovenskih skupnosti v zamejstvu ter izseljenstvu, informativni karakter, nagovarja angažirane.

ČETRTI PROGRAM (pogojno) – »zanimivo«, osrednji oddajni čas: 12.00 do 23.00, osrednji prostočasni program, dinamičen, sproščen pogled na svet, najbolj iskane vsebine s področja športa, zdravega življenja in rekreacije ter življenjskih slogov in razvedrila, neformalni karakter s sproščenim terminskim načrtom predvajanja, zabava, sprostitiv, radovednost, nagovarja aktivne.

- v vmesnem obdobju do zagotovitve štirih programov bomo oblikovali tematske pasove v obstoječih programih, ki bodo kot vsebinsko zaključene celote pomenili zametek novih programskih shem. Nova struktura programske



- ponudbe bo pomenila tudi možnost osmišljenega in urejenega predstavljanja izjemnega bogastva oddaj iz našega arhiva,
- vsebinsko ponudbo bomo posredovali tudi prek novih medijev in jo na ta način približevali tudi »netelevizijskemu občinstvu«.
- Povrniti moramo mlade gledalce in izgubljeno občinstvo z novimi, multimedijskimi formati ter interaktivnimi pristopi in komunikacijo v živo:
    - bolj kot doslej bomo upoštevali spremenjene okoliščine v medijskem prostoru ter navade in potrebe današnjih mladih gledalcev,
    - z multimedijskimi pristopi, predvsem pa na način, ki je mladim blizu, bomo v tesnem sodelovanju z MMC in radijskimi kolegi pripravljali nove, izvirne oddaje; poskrbeli pa bomo tudi za izobraževanje na zanimiv in učinkovit način,
    - za tak način dela bomo vzpostavili nov trimedijski kontaktni studio, ki bo s komunikacijo v živo nagovarjal mlade k sodelovanju, jim ponujal odgovore na njihova vprašanja in ob majhnih obratovalnih stroških pomenil kakovostno obogatitev programa. Ta studio bomo uporabljali tudi za produkcijo oddaj za druge ciljne skupine,
    - vzpostavili bomo specializirane vstopne točke na spletnem portalu in omogočili neposredno komunikacijo z našimi gledalci, ki bodo tako dobili večjo možnost participacije v naših programih in soodločanja o tem, kakšne vrste vsebin si želijo videti,
    - ob posameznih vsebinskih sklopih (dokumentarni in igrani filmi, izobraževalne oddaje, glasbene oddaje, športne oddaje ...) bomo vzpostavili pripadnostne klube, ob tem pa vzpostavili in vzdrževali tudi konstantne stike z gledalci tudi prek socialnih omrežij.
  - Potrebam starajoče družbe se bomo prilagodili s programskim konceptom in vsebinami, ki podpirajo koncept aktivnega staranja in medgeneracijske solidarnosti.
  - Poskrbeli bomo za dvig skupne gledanosti in večji ugled v javnosti, poiskali nove izvirne formate oddaj, tudi take za širok krog gledalcev:

- doslej je bilo ob prepoznanem in upoštevanem »kaj oz. o čem« vse premalo pozornosti posvečene načinom »kako« in »kako komu«. Le če oddaje s pravilnim pristopom do gledalcev, upošteva je percepcijske značilnosti širših združenih ali segmentiranih ciljnih publik, dosežejo gledalce, lahko opravijo svoj sporočilni cilj oz. svoje poslanstvo,
  - vključili smo se v iniciativo evropskih javnih televizij, ki bo skupaj iskala za občinstvo zanimive evropske formate, ki bodo tako predmet lastnega znanja,
  - še naprej bomo omogočali razvoj novih idej in pilotov oddaj, iskali pa bomo tudi takšne formate oddaj, ki bodo pritegnile pred ekrane širok krog gledalcev,
  - še bolj bomo izkoriščali križno promocijo med mediji RTV SLO in poskrbeli za kakovostno komunikacijo z drugimi mediji in vsemi javnostmi,
  - obenem nam bo takšna struktura vsebine omogočila razvoj vizualnih identitet posamičnih programov in oblikovanje močnih in prepoznavnih blagovnih znamk.
- Postali bomo verodostojen in iskan ponudnik vsebine na vseh platformah, poskrbeli za kakovostnejšo prisotnost televizijskih oddaj na novih medijih, tudi v obliki tematskih spletnih kanalov:
    - zasnovali bomo TV-ponudbo tudi na nelinearen način, saj je možnost dostopanja do vsebin tudi prek drugih kanalov, ne zgolj prek klasičnega, linearnega dostopa, pomembna in nujna,
    - za tako ponudbo bomo poskrbeli že ob samem ustvarjanju oddaj, z zasnovo dopolnilne vsebine, ki je lahko na razpolago zgolj na novih medijih, obenem pa nato generira tudi vračanje k linearnemu spremljanju vsebine,
    - mnoge javne televizije so svoje programske vsebine ponudile tudi na način spletnih tematskih kanalov, ki postajajo pomembne točke za dostop do specializirane programske ponudbe (otroški kanal, mladinski kanal, dokumentarni kanal, glasbeni kanal, znanstveni kanal ...),
    - TV Slovenija bo v prihodnjih letih postala priljubljeno referenčno mesto tudi za številne vsebinske sklope, pri katerih danes ne dosežemo ciljnih občinstev.
  - Postali bomo aktiven partner v koprodukcijah in izmenjavah programov z drugimi javnimi televizijami in neodvisnimi producenti, omogočili mladim in perspektivnim ustvarjalcem sodelovanje v naših programih:

- ponovno bomo obudili nekoč številna sodelovanja v mednarodnem prostoru, kar nam bo omogočilo izvedbo in sodelovanje pri zahtevnejših in dražjih TV produkcijah, ki jih sami sicer ne bi mogli realizirati,
  - v naslednjem kratkoročnem obdobju bomo oblikovali vsaj sedem novih koprodukcij s tujimi partnerji, večinoma drugimi javnimi televizijami,
  - kot ena od novejših oblik sodelovanja se pojavlja možnost izmenjave programov med posameznimi javnimi televizijami, ki bo lahko pomembno obogatila našo programsko ponudbo,
  - izjemnega pomena je tudi sodelovanje z neodvisnimi producenti in mladimi ustvarjalci, ki so pogosto zelo fleksibilni in iznajdljivi tako v svojih načinih produkcije, kakovostno pa izstopajo tudi v svojih stvaritvah.
- Vzpostavili bomo strateška partnerstva na konkretnih projektih, poskrbeli za dodatne vire prihodkov:
    - v prihodnjem obdobju se bomo tesno povezali z nekaterimi strateškimi partnerji in tako dosegli tudi občinstva, ki jih trenutno ne uspemo nagovarjati,
    - kulturne in znanstvene ter izobraževalne institucije, vladne in nevladne organizacije, pa tudi društva in ustvarjalni posamezniki bodo skupaj z nami lahko oblikovali odmevnejše družbeno-odgovorne akcije ali pa tudi tržno zanimive projekte,
    - strateška partnerstva so tudi priložnost za pridobivanje novih virov prihodkov in obogatitev naše programske ponudbe.
  - Poskrbeli bomo za dvig profesionalnih standardov dela:
    - nujen ukrep, ki je pogoj za razvoj ustvarjalnosti (in ustvarjalcev) ter rast kakovosti oddaj (ne nazadnje pa tudi za ekonomičnost delovanja), je tudi vzpostavitev permanentne strokovne analize nastalih oddaj z vseh vidikov (programsko-kreativnega, producentsko-izvedbenega in tehnično-produkcijskega) po jasnih profesionalnih kriterijih,
    - tako bomo vzpostavili sistem nenehnih povratnih informacij vsej široki paleti ustvarjalcev oddaj, saj le to lahko pripomore k njihovi profesionalni in ustvarjalni rasti, posledično pa k rasti kakovosti oddaj in učinkovitejšemu doseganju gledalske publike,
    - ponovno bomo vzpostavili enoto televizijske izvedbe, ki je strokovno sito v programih pripravljenih oddaj pred prehodom v produkcijo, analize in povratne informacije produkciji ...). Ta bo umeščena med programska

uredništva na eni in produkcijske oddelke na drugi strani delovnega procesa, kar bo pripomoglo k vsestranskemu dvigu profesionalnosti delovnih in ustvarjalnih postopkov in posledično dvigu kakovosti naših oddaj.

- Posodobili in poenostavili bomo procese dela, poskrbeli za učinkovitejšo produkcijo vsebin, izboljšanje pogojev dela in odnosov med sodelavci:
  - optimizacija delovnih procesov bo morala slediti spremembam načina produkcije; kjer je to mogoče, bomo poenostavili procese dela,
  - omogočili bomo sodelavcem korektne pogoje za delo: od prostorskih do izvedbenih,
  - rešitev izjemno pereče prostorske stiske in ustrežnejša prostorska ureditev posameznih programskih sklopov bo vodila tudi k nujni spremembi načina dela,
  - produkcijsko bomo ločili enoto dnevno-informativnega programa (novi news center) od preostale dolgestezne produkcije,
  - spremenili bomo organigram delovanja TV Slovenija tako, da bo omogočal kar najbolj profesionalno in nemoteno pripravo in produkcijo programov, predvsem pa posodobili način dela in vnesli multioperativen pristop k delu, kjer je to smiselno in mogoče.

### **5.3. Regionalni RTV-center Koper/Capodistria**

Regionalni RTV-center Koper – Capodistria ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira televizijski in radijski program v slovenščini, televizijski in radijski program za italijansko narodno skupnost, televizijski in radijski program za slovensko manjšino v Italiji ter pripravlja oddaje za nacionalne radijske in televizijske programe.

#### **Programski cilji**

- Z regionalnima in manjšinskima programoma bomo utrdili našo vlogo osrednje elektronske medijske hiše na Primorskem, Furlaniji Julijski krajini in hrvaški Istri.
- Skupna bimedialna redakcija regionalnega RA in TV-programa bo zagotovila kakovostnejše pokrivanje zamejskega prostora. Oba programa bosta tako razširila svojo vlogo kolektivnega dopisnika s Primorske tudi na zamejski prostor.

- Načrtujemo širitev uspešnega projekta čezmejne TV tudi v hrvaško Istro:
  - vzpostavili bomo nova programska partnerstva s sorodnimi radijskimi in TV postajami v regijah sosednjih držav s ciljem izmenjave informativnih in kulturnih vsebin ter načrtovanjem skupnih projektov,
  - s temi povezavami si bomo zagotovili tudi boljša izhodišča za pridobivanje evropskih sredstev.
- Krepili bomo aktivno vlogo programov kot soustvarjalca kulturnih dogodkov in večjih projektov v sodelovanju z občinami, univerzami, društvi itd.
- Na področju komuniciranja manjšine z večinskim narodom načrtujemo večje vključevanje manjšinskih vsebin v regionalni radijski in regionalni TV-program ter v nacionalne radijske in TV-programe s prispevki za dnevno-informativne oddaje in s tematskimi oddajami o življenju narodne skupnosti.
- Načrtujemo »TV info kanal« v dopoldanskem-času (video strani, radijska poročila, panoramska kamera, arhivske oddaje) s sofinanciranjem italijanske narodne skupnosti ter sodoben multimedijiški portal Regionalnega RTV-centra Koper – Capodistria:
  - vsebinska zasnova vključuje realizacijo evropskega projekta »Media«, ki v letu 2012 predvideva ustanovitev dvojezične, multimedijske redakcije z urednikom in štirimi mlajšimi tehnološko osveščenimi novinarji.
- Da bi v krog zvestih gledalcev in poslušalcev privabili tudi mlajšo populacijo, bomo v srednjeročnem obdobju razvijali multimedijske vsebine in jim zagotovili prisotnost na novih multimedijskih platformah in v socialnih omrežjih.
- Razvijali bomo vse vrste bimedialnosti (RA in/ali TV in/ali internet) in večopravnosti, še posebej pri novih zaposlitvah v smislu večjih sinergijskih učinkov. Podvojiti želimo število bimedialnih novinarjev od sedanjih 8 na 16, s poudarkom na pokrivanju zamejstva in razširitvi projekta čezmejne televizije.
- Enakopravneje se bomo vključevali v nacionalne programe.

### **Kadrovski cilji**

- Z internim izobraževanjem znotraj RTV SLO bomo mlajše novinarje tehnološko dodatno usposobili in s tem razširili število novinarjev z multimedijskim znanjem v okviru dvojezične redakcije, katere zametek je projekt »Media«.
- Posebno skrb bomo posvetili usklajevanju zaposlovanja večletnih rednih honorarnih sodelavcev z odhodi delavcev in kadrovskimi potrebami ob uvajanju novih tehnoloških sklopov v skladu s splošnimi cilji javnega zavoda na kadrovskem in poslovnem področju.

### **Poslovni cilji**

- Stimulirali bomo smiselno integracijo in optimizacijo proizvodnih procesov na RA in TV (bimedialno pokrivanje dogodkov, optimizacija produkcijskega postopka posamezne programske zvrsti oz. oddaje). V okviru spremembe statuta RTV Slovenija bomo predlagali spremembo organizacijske strukture z združevanjem delov uredništev na RA in TV npr. šport, kultura, skupna multimedijaska redakcija.
- Na področju financiranja je ključnega pomena dolgoročna ureditev sofinanciranja manjšinskih programov s pogodbo med vlado RS in RTV SLO. Strateški cilj je doseči 50-odstotni delež iz proračuna RS. Pri tem bi delež Regionalnega RTV-centra v RTV-prispevku ohranili na nivoju 2011 oz. uskladili z doseženim deležem sofinanciranja iz proračuna RS.
- V letu 2012 načrtujemo prihodek iz oglaševanja na nivoju plana 2011. Cilj po letu 2012 je 4-odstotna letna rast prihodkov.
- V sodelovanju z ustrežno službo na ravni RTV SLO bomo namenili povečanju prizadevanj promocije programskih vsebin in projektov, ki jih bomo pripravljali.

### **Tehnološki cilji**

- Ohranili bomo vsaj sedanjo raven tehnološke opremljenosti radia in TV s postopnim preходом na produkcijo TV-programov v HD tehnologiji:
  - v letu 2011 bo zaključen prehod na format 16:9,
  - poudarek bo na povečanju terenskih zmogljivosti s povečanjem zmogljivosti EFP produkcije in z novim HD-reportažnim vozilom s šestimi kamerami za potrebe vseh TV-programov RTV SLO,
  - načrtujemo nabavo manjših DSNG terenskih vozil (v letih 2012 in 2013), s katerimi bomo omogočili neposredno vključevanje v programe Regionalnega RTV-centra Koper - Capodistria in v nacionalne radijske in TV-programe,
  - v letu 2013 načrtujemo nabavo tehnološkega sklopa za virtualno scenografijo.

#### **5.4. Regionalni RTV-center Maribor s studiem za madžarski program v Lendavi/Lendva**

Regionalni RTV-center Maribor s Studiem za madžarski program v Lendavi – Magyar Műsorok Stúdiója, Lendva bo kot sestavni del nacionalnega javnega servisa izvajal vse programske naloge na področju soustvarjanja nacionalnih programov, regionalnega radijskega in televizijskega programa, radijskega in televizijskega programa za madžarsko narodnostno skupnost in radijskega programa za obveščanje tuje javnosti.

##### **Programski cilji**

- Še naprej bomo največji in najvplivnejši elektronski medij v severovzhodni Sloveniji: informativne, kulturne, glasbene, razvedrilne in druge programske vsebine bomo pripravljali tudi za vse nacionalne programe, ter skrbeli, da bomo ta del narodnega bogastva tudi primerno arhiviran in ohranjen za bodoče generacije.
- Razvijali bomo regionalni radijski in TV-program, radijski in TV-program v madžarskem jeziku ter ustrezno profiliran in oblikovan večjezični nacionalni program za obveščanje tuje javnosti, jih v širšem prostoru ustrezno promovirali in razširjali v vseh oblikah dostopnosti, ki jih omogočajo nove tehnologije.
- Programsko bomo spremljali in poročali o vseh pomembnih dogodkih na širšem območju severovzhodne Slovenije, v zamejstvu na Koroškem, Štajerskem in v Porabju. Posebna skrb pa bo namenjena madžarski narodnostni skupnosti.
- TV-program v madžarskem jeziku bo postopoma prešel na vsakodnevno pripravo polurnega programskega pasu.
- Povezovali bomo programe v madžarskem jeziku s sorodnimi programi v regiji in izmenjevali oddaje med njimi ter se intenzivno vključevali v čezmejne evropske projekte.
- Zagotavljali bomo dopisniško vlogo s širšega območja severovzhodne Slovenije in postopoma to dejavnost še razširili.
- Okrepili bomo aktivno vlogo programov kot pobudnika in soustvarjalca večjih kulturnih projektov v širši regiji, predvsem na glasbenem področju: pri tem bomo sodelovali z organizatorji prireditev v regiji, univerzo, kulturnimi organizacijami prekmurskih Madžarov, kulturnimi organizacijami Slovencev v zamejstvu in drugimi institucijami.
- Pripravljali bomo nove programske vsebine, ki bodo pritegnile tudi mlajšo populacijo in skrbeli za postopno rast gledanosti in poslušnosti programov.
- Oblikovali bomo skupne programske projekte in se enakopravneje vključevali v nacionalne programe.
- Sodelovali bomo v projektu ustvarjanja skupnega arhiva RTV SLO.

### **Kadrovski cilji**

- Postopoma bomo spremenili strukturo zaposlenih, tako da bo večji delež redno zaposlenih sodelavcev.
- Z dodatnim usposabljanjem zaposlenih, razvijanjem vseh oblik bimedialnosti in večopravnosti bomo zagotovili zmanjšanje stroškov dela v skupnih stroških RTV-centra.
- Izboljšali bomo delovno vzdušje med zaposlenimi in spodbujali sodelavce k inovativnemu pristopu in jih stimulirali za vse oblike bimedialnosti in večopravnosti.
- Še večjemu številu delavcev bomo omogočili interno izobraževanje in usposabljanje za opravljanje novih nalog v okviru RTV SLO.
- Skrbeli bomo za pridobivanje (štipendiranje) in zaposlovanje mladega, strokovno usposobljenega kadra.

### **Poslovni cilji**

- Prizadevali si bomo za dolgoročno ureditev sofinanciranja manjšinskih programov s pogodbo med Vlado RS in RTV SLO. Strateški cilj je doseči 50-odstotni delež iz proračuna RS.
- Ohranili bomo delež pokrivanja programskih stroškov iz RTV-prispevka po UPE vsaj na ravni plana 2011.
- Po letu 2012 bomo zagotavljali postopno rast lastnih marketinških in drugih prihodkov z usklajenim delovanjem službe za trženje z ustrezno korporativno službo na ravni RTV SLO.
- V sodelovanju z ustrezno službo na ravni RTV SLO bomo promovirali programske vsebine in projekte
- Aktivno bomo sodelovali v projektih, ki bodo sofinancirani s strani EU.

### **Tehnološki cilji**

- Ohranili bomo vsaj sedanji nivo tehnološke kakovosti, opremljenosti regionalnega radia in televizije s postopnim prehodom na produkcijo TV-programov v HD tehnologiji, vključno z novim HD-reportažnim vozilom in digitalnim vozilom za zahtevnejša zvokovna snemanja.
- Za potrebe radijskega programa v madžarskem jeziku bomo zagotovili reportažno vozilo za manjša terenska snemanja in neposredne prenose oddaj s terena.
- Posodobili bomo tehnologijo za produkcijo televizijskega programa v madžarskem jeziku na raven drugih enot RTV SLO (format in tehnološka kakovost).



- Tehnološko bomo prilagodili radijske studie novim načinom dela (*one-man radio*), pričeli bomo s postopki za izgradnjo TV studia za snemanje zahtevnejših programskih projektov.
- Zagotovili bomo tehnološko platformo za prisotnost naših programov na spletu in v okviru socialnih omrežij.
- Izpeljali bomo prehod na digitalno oddajanje radijskih programov.

## 5.5. *Multimedijski center*

Evolucija ali bolje *infolucija* je skupek novih načinov komuniciranja, interakcije, digitalnih prenosnih poti ter sodobnih naprav (pametnih mobilni terminalov, tabličnih računalnikov, mrežnih TV sprejemnikov, digitalnih radijskih sprejemnikov z ekranom). V veliki meri spreminja način kako, kdaj in kje se ljudje odločijo in uporabljajo svoj čas za sprejemanje in posredovanje informacij. Če je v linearnem medijskem svetu prenos informacij potekal časovno determinirano, je v sodobnem digitalnem svetu to postalo popolnoma nepomembno. V 'novem' digitalnem svetu mora uporaba in posredovanje vsebin temeljiti predvsem na dodani vrednosti za uporabnika, hitrosti, verodostojnosti in prilagodljivosti:

- Skupaj s sodelavci in z vsemi ustvarjalci RA- in TV-vsebin bomo ostali najpomembnejši medij za ustvarjanje, posredovanje, promocijo, komunikacijo, izmenjavo vsebin, razvoj storitev in razvoj aplikacij na vseh sodobnih digitalnih platformah:
  - specializacija priprave in podajanja vsebin za splet, nove medije in ostale servise znotraj zavoda zahteva novinarsko, produkcijsko in organizacijsko strukturo, ki se lahko hitro prilagodi dogodkom, se dopolni ali naveže na bolj poglobljeno poročanje in ustvari za uporabnika celovit pregled nad določeno novico oz. dogajanjem. Zato predvidevamo, da MMC do formiranja skupnega informativnega uredništva ostane organizacijska enota, ki samostojno generira vsebine ter ima hkrati dostop in najbolj učinkovito izkorišča sinergije z RA- in TV-uredništvu ter uporablja produkcijo zavoda, ki nastaja izven MMC-ja,
  - zaradi prepletanja produkcije in podajanja vsebin na linearnih in nelinearnih medijih in po različnih prenosnih omrežjih bomo na novo dorekli tudi sistem odgovornosti za vsebine. Dogovor moramo skleniti na nivoju odgovornih urednikov in jasno zapisati v pravilih uporabe spletnega portala oz. storitev, ki jih opravljamo.

- Aktivno bomo spodbujali spremembe pri načinih dela v RA in TV produkciji z upoštevanjem dejstva, da bo A/V vsebina dostopna tudi na vseh nelinearnih platformah:
  - pri tem so izredno pomembne pogodbe o sodelovanju pri produkciji ali nakupu vsebin v segmentu avtorskih in sorodnih pravic, saj zahtevajo razumevanje koncepta – 'pripraviš/kupiš enkrat - ponudiš večkrat',
  - v letih 2011 in 2012 bomo začeli z analizo, pripravo specifikacij in uvajanjem novega sistema za upravljanje z vsebinami (t. i. Content Management System ali CMS), kjer bo osnovna zahteva povezava vsebinsko sorodnih uredništev v enoten CMS sistem, ki bo omogočal in spodbujal sodelovanje oz. participacijo vseh novinarjev in urednikov RTV SLO na spletnem portalu.
- Osnovni spletni portal [www.rtv slo.si](http://www.rtv slo.si) bomo v letu 2012 grafično osvežili:
  - pri tem bomo opravili tudi nujno vsebinsko prevetritev področij, ki jih s portalom pokrivamo,
  - s pripravo vsebin bomo sledili uveljavljenemu kodeksu za novinarsko delo na RTV SLO,
  - posebno pozornost bomo namenili dostopnosti vsebin z razvojem treh posebnih izvedenk portala za starejšo populacijo, otroke in mladino, ter za ljudi s posebnimi zahtevami.
- Aktivno bomo delovali v socialnih omrežjih in spodbujali sodelovanje uporabnikov pri komentiranju, posredovanju in ocenjevanju vsebin:
  - postopoma bomo odpravili anonimno komentiranje novic in še naprej sodelovali pri spodbujanju kulturnega dialoga s poudarkom na preprečevanju sovražnega govora,
  - promocijo vsebin na portalu bomo s primerno grafiko ali promocijskimi spoti ustrezno, smiselno in redno umeščali v linearne programe in tako seznanjali gledalce in poslušalce o možnostih, ki jih ponujamo na spletu,
  - v sodelovanju z odgovornimi za komuniciranje bomo aktivno promovirali vsebine oz. oddaje in projekte, ki se predvajajo na linearnih programih radia in televizije,
  - pri tem bomo izpeljali široko podporo preko vseh sodobnih kanalov - socialnih omrežij, popularnih spletnih servisov (Youtube) z namenom pravočasno in osebno opozoriti gledalce in poslušalce na zanimive in kvalitetne vsebine, ki jih pripravljajo ustvarjalci na RTV SLO,
  - v letu 2012 bomo na osnovi usklajene in ažurne datoteke za TV sporede razvili aplikacijo, ki bo povezala linearno predvajanje televizijskih programov s prenosnimi mobilnimi napravami in bo omogočala takojšnjo komunikacijo med avtorji vsebin in gledalci, ki spremljajo linearni program na osnovi IP protokola.

- Tudi v bodoče bomo zagotavljali tehnološko podporo za pripravo, prenos in promocijo vsebin na spletu in novih medijih vsem novinarjem, programom, uredništvom in službam RTV SLO:
  - pri tem bomo nosilec razvoja in promotor uporabe novih tehnologij in rešitev, kar bo še posebej pomembno ob izgradnji sodobnega news centra, ki bo temeljil na sodobnih tehnologijah in multimedialnosti in v katerega se bodo uredništva MMC vključila skupaj z drugimi informativnimi uredništvami,
  - tehnološko bomo produkcijska sistema na RA in TV neposredno povezali s tehnološkimi sistemi na MMC. Predvidena izvedba je v letih 2011/2012. Tako bomo omogočili spletnim urednikom posameznih vsebinskih področij takojšen pregled nad vsebinami, ki jih proizvajajo posamezna sorodna uredništva, hkrati pa ne bo prihajalo do padanja kakovosti. Pravila uporabe in/ali predelave ter povezave na originalno vsebino bomo dogovorili in uskladili na nivoju odgovornih urednikov v letu 2012,
  - glede na možnosti ali podatkovno prepustnost posameznih prenosnih omrežij bomo ustrezno nastavili tudi največjo optimalno kakovost oz. kodiranje avdio in video signalov,
  - tudi v prihodnje bomo tehnološko in vsebinsko podpirali storitve Infokanala in klasičnega teleteksta. Infokanal bomo tehnološko, vizualno in vsebinsko prenovili v letu 2011. Teletekst pa bomo dogradili za potrebe ljudi s senzorno invalidnostjo v začetku 2012,
  - v letu 2011 bomo prenovili aplikacijo za tablične računalnike iPad ter razvili aplikacijo za dostop do vseh programov RA Slovenija preko sodobnih pametnih telefonov,
  - posodobitev strežniške infrastrukture je že v izvajanju in jo bomo zaključili v septembru 2011. Do konca leta bomo usposobili tudi t.i. varnostno lokacijo izven Ljubljane za primer večje okvare ali izpada glavnega sistema,
  - poskrbeli bomo, da bodo vse tehnološke rešitve podpirale tudi IPv6 protokol.
- Zelo velik poudarek bomo dali nadaljnjemu razvoju sistema AVA - Audio Video Arhiva:
  - nadgradnja sistema, ki bo omogočala ogled v polnem formatu 16:9 in višjo kvaliteto slike že izvajamo in njen zaključek je predviden do konca leta 2011. Nadaljevanje nadgradnje bomo izvajali v letu 2012,
  - predvideli smo, da bo sistem AVA tudi v bodoče namenjen pregledovanju vsebin na internetu preko spletnega brskalnika. Postal pa bo tudi centralni vir za razvoj aplikacij in storitev, ki bodo omogočale nove načine uporabe vsebin. Podporo bomo nudili tematskim programom in dostopu do digitaliziranih arhivskih vsebin v Mediateki,
  - v letih 2012 in 2013 bomo razvili sistem za personalizacijo in sistem za priporočanje glede na individualni profil in zahteve uporabnikov,

- sistem AVA bo postal centralna vstopna točka za izmenjavo vsebin z zunanjimi pogodbenimi partnerji - operaterji mobilnih omrežij, operaterji IP omrežij, hibridno TV ter vsebinami za digitalni radio. Zaradi tega moramo letos in v letu 2012 pripraviti usklajen nabor ter način zbiranja metapodatkov, ki bodo omogočali učinkovito izvedbo prenove osnovnega orodja za iskanje po sistemu AVA - Iskalnika. Hiter dostop in možnost učinkovitega iskanja vsebin sta, poleg pravne urejenosti avtorskih pravic, namreč pogoj za ponujanje in uporabo vsebin v raznih aplikacijah in v različnih okoljih.
- V MMC bomo v bodoče krepil tehnični kader in zmanjševal odvisnost od zunanjih podjetij pri vzdrževanju strežniške infrastrukture in razvoju novih storitev ter aplikacij:
  - lastni kader nam bo omogočal večjo fleksibilnost, hitrejši odziv na tehnološke spremembe v multimediji ter omogočal zmanjševanje stroškov,
  - v sodelovanju z univerzami, inštituti in visoko-tehnološkimi podjetji bomo utrjevali vlogo hitrega posvojitelja novih tehnologij in konceptov, ki jih bomo vključevali tudi v svoje rešitve,
  - domačim razvijalskim skupnostim bomo prek programskih vmesnikov (API) pod ustreznimi pogoji omogočali uporabo vsebin RTV SLO (npr. spored ter arhiv) ter s tem podpirali razvoj novih inovativnih aplikacij,
  - vzdrževali bomo 'RTV SLO spletno skupnost' v okviru lastnih (npr. MojSplet) ter uveljavljenih spletnih družbenih omrežij (npr. Facebook, Youtube),
  - v letih od 2011 do 2014 bomo analizirali, specificirali ter razvijali koncepte in aplikacije hibridne televizije, s čimer bomo omogočali izboljššan dostop do informacij in vsebin RTV SLO prek novih naprav, kot so tablični računalniki, televizijski komunikatorji in napredni televizijski sprejemniki,
  - skozi celotno obdobje bomo spremljali ter uvajali nove koncepte na področju mobilnega novinarstva ter spletne podpore različnim dogodkom znotraj RTV SLO (npr. »live« spletni prenosi s terena, iz radijskih studiev ali iz izobraževalnega centra RTV SLO).
- Pri vseh svojih aktivnostih bomo spoštovali varovanje zasebnosti ter promovirali varno uporabo interneta za mlajše uporabnike.
- Ustvarjanje vsebin za nove medije mora postati normalna praksa pri produkciji vseh programov RTV SLO v vseh okoljih in ne izjema. Zato moramo poskrbeti za povezovanje in sodelovanje novinarjev, uredništev in tehničnih služb celotne RTV SLO. Samo tako bomo lahko dosegli, da bodo naše vsebine v digitalnem informacijskem kaosu uspešno našle svoj osebni kanal do ljudi oz. do interesnih skupin.

## 5.6. Oddajniki in zveze

Zaradi svojega položaja na trgu ima organizacijska enota Oddajniki in zveze status operaterja s pomembnim tržnim deležem na trgu prenosa radiodifuznih vsebin do končnega uporabnika. Zakon o elektronskih komunikacijah predvideva možnost funkcionalne ločitve od RTV SLO, če je to neobhodno potrebno. Zato je potrebno še naprej skrbeti za preglednost poslovanja OE OZ in zagotavljanja enakega obravnavanja vseh izdajateljev radijskih in TV programov, za katere opravljamo storitev oddajanja njihovih programov.

### Tehnološki cilji

Z omrežjem multipleksa A pokrivamo cca. 99 % slovenskih gospodinjstev. Multipleks je zaseden s programi RTV SLO in s programi drugih izdajateljev. V multipleksu je dovolj prostora za tematske programe:

- za oddajanje HD programov potrebujemo ločen HD multipleks, ki ga bomo gradili v naslednjih letih skladno z rastjo števila HD vsebin in opremljenosti gledalcev,
- strategija digitalnega oddajanja predvideva uvedbo nove plačljive televizije z uporabo najnovejše DVB-T2 tehnologije. Zainteresirani smo za opravljanje te dejavnosti v celoti ali pa le postavitev in upravljanje z omrežjem za drugega operaterja.

Glavni način oddajanja radijskih programov bo v naslednjih petih letih še vedno s pomočjo FM omrežij. Frekvenčni načrt ne omogoča pridobitve novih pomembnejših frekvenc na višjih lokacijah:

- sive lise pokritosti, ki se pojavljajo na določenih odsekih cestnega omrežja, bomo reševali z novimi frekvencami na nižje ležečih oddajnih lokacijah.

Trenutno radijske programe oddajamo še z enim močnejšim (Domžale) in štirimi šibkejšimi (Murska Sobota, Beli Križ) srednjevalovnimi oddajniki. Zaradi uvajanja novih načinov oddajanja v zadnjih letih (internet, satelit), se oddajanje s potratnimi SV oddajniki v svetu opušča:

- opravili bomo temeljito analizo dosega SV oddajnikov ter stroškov oddajanja in se odločili o možnem ugašanju.

Digitalni način oddajanja radijskih programov se v Evropi in svetu ne uveljavlja tako hitro, kot oddajanje televizijskih programov. V naslednjih petih letih nobena država v Evropi ne načrtuje opuščanja analognega oddajanja na FM frekvenčnem področju:

- digitalni način v DAB tehnologiji že oddajamo nekaj let z oddajnega centra Krvavec. V letu 2012 bomo tehnologijo zamenjali v naprednejšo DAB+ in omrežje razširili še na Pohorje in Nanos. Pokritost bo s tem narasla na približno 70 %. Nadaljnje širitve pa bomo izvajali predvsem na podlagi večanja števila DAB sprejemnikov pri poslušalcih. Poslušalci bodo zainteresirani za nabavo digitalnih sprejemnikov predvsem z večanjem programske ponudbe. Oddajniško omrežje DAB+ bomo širili v letih 2013 do 2015.

V letu 2011 smo sklenili z Eutelsatom novo, devetletno pogodbo za najem dela transponderja na satelitu Hot Bird. Na ta način posredujemo naše televizijske in radijske programe velikemu avditoriju gledalcev in poslušalcev po vsej Evropi, severni Afriki in Bližnjem vzhodu.

V letu 2011 bomo investirali v posebno digitalno platformo in ponudili vsem operaterjem direktni odvzem tehnično kvalitetnega signala na lokaciji Kolodvorska 2, saj kabelski in IP TV operaterji pokrivajo približno 2/3 slovenskih gospodinjstev.

Zaradi napredka tehnologije in izboljšanja zanesljivosti, se v svetu opuščajo posadke oddajnih centrov. RTV SLO je ta proces pričela že konec leta 2007. Sočasno z opuščanjem posadk, gradimo avtomatske oddajne sisteme z aktivnimi rezervami za radijsko in televizijsko oddajanje. Celotno omrežje pa opremljamo s sistemi daljinskega nadzora, ki ga 24 ur dnevno izvaja nadzorni center:

- do leta 2015 bomo izpeljali popolno avtomatizacijo oddajnih centrov.

### **Kadrovski cilji**

- Z nadaljevanjem opuščanja posadk oddajnih centrov predvidevamo, da se bo število teh profilov zmanjšalo, obenem pa bomo zaposlovali kadre, usposobljene za upravljanje in vzdrževanje digitalnih sistemov in novih tehnologij.
- Zaradi zamenjave tehnologij in digitalizacije bomo izvajali ustrezno izobraževanje zaposlenih v razvoju in vzdrževanju.

### **Finančni cilji**

Po odločbi APEK o operaterstvu s pomembno tržno močjo je cena za oddajanje televizijskih programov določena po načinu preteklih popolnoma alociranih stroškov. Cena se izračunava enkrat letno po zaključnem račun preteklega poslovnega leta. Cena za oddajanje radijskih programov se računa na podlagi plana za prihodnje leto:

- z ustrezno informacijsko podporo bomo prešli na računanje cene oddajanja radijskih programov po enakem principu kot za televizijske programe,
- OE OZ izvaja tudi storitve za neradiodifuzne uporabnike, to so predvsem operaterji mobilne telefonije. Ker noben pogodbeni partner ne načrtuje širitve obsega dejavnosti, ne predvidevamo občutnejšega povečanja komercialnega dela prihodkov in s tem presežka prihodkov nad odhodki,
- v primeru spremenjene zakonodaje, ki nam bi onemogočila komercialni prihodek iz naslova oddajanja prostih kapacitet digitalne televizije, pa lahko pričakujemo celo zmanjšanje dela prihodkov.

## **6. Zaključek**

Strategija razvoja javnega zavoda RTV SLO v letih 2011–2015 ponuja mnoga izhodišča za programski, kadrovski, organizacijski, poslovni in tehnološki razvoj te ustanove v obdobju, ki ga je zaradi bliskovitega razvoja njene dejavnosti ter mnogih neznank zunanjega okolja zelo težko načrtovati. Mnogi ocenjujejo, da bi strateški dokument moral biti bolj konkreten, cilji bolj merljivi, številke bolj natančne.

Odločili smo se za zapis najpomembnejših načel, politik in strateških ciljev, ki naj bodo na tej plovbi zemljevid in kompas, konkretne odločitve o plovbi in kurzih, pa bomo sprejemali glede na vremenske in druge pogoje, na katere nimamo vpliva. Ciljem se bomo zato poskušali približati, konkretno pot pa bomo določili glede na takrat znane okoliščine.

RTV SLO danes potrebuje tak dokument, prav tak, ki ji bo določil poslanstvo in vizijo ter načela, ki naj jih zasleduje. Vse preveč smo v preteklosti podlegali različnim, tem ali onim pritiskom in skušnjavam ter pozabljali, čemu obstajamo in kaj je naša naloga – javni servis na področju elektronskih medijev. Sodoben, odgovoren in verodostojen, ki ne bo zgolj tekmoval za poslušanost ali gledanost, temveč bo s kakovostjo in atraktivnostjo privabil kar se da veliko ljudi k spremljanju ponujenih programov. V tem se morajo prepoznati vsi sodelavci, brez njih bo strategija ostala le črka na papirju.

Do uresničitve strateških ciljev je dolga pot. Spremeniti bo potrebno nekatera določila, pravilnike, statut. Dosledno bomo morali strateške usmeritve upoštevati pri pripravi planskih dokumentov, PPN, ki bodo osnovni izvedbeni akt za doseganje strateških ciljev. Skrbno bo treba načrtovati porabo razpoložljivih sredstev, ki jih pridobivamo z RTV-prispevkom ter tržnimi dejavnostmi. Še bolj skrbno pa trošenje razvojnih sredstev, ki so omejena in morajo zagotoviti trajen razvojni učinek. Prihodnje kratkoročno obdobje moramo izkoristiti za nujno prestrukturiranje in boljšo organizacijo našega zavoda, bolj učinkovito porabo sredstev, natančnejše načrtovanje aktivnosti in koriščenje razpoložljivih sinergij v vseh segmentih našega dela. Večjega porasta razpoložljivih finančnih sredstev ni pričakovati, veliko truda pa bo treba vložiti že za ohranitev sedanjega obsega sredstev, prav tako pa tudi obsega naših mnogoterih dejavnosti.

Pred vsemi ostalimi aktivnostmi pa so seveda v ospredju naše storitve – radijska, televizijska in multimedijska programska ponudba. Sodelovanje med uredništvu in delovna zavzetost, korektnost in odgovornost do naših poslušalcev in gledalcev ter poklicna profesionalnost nas lahko ohranijo med pomembnimi slovenskimi mediji. To, da izvajamo javni servis na medijskem področju, samo po sebi ni dovolj za obstoj na medijskem zemljevidu. Tam bomo, če bodo tako odločili naši uporabniki, poslušalci, gledalci in uporabniki novih medijev. Vsi so tudi plačniki RTV-prispevka, našega primarnega vira financiranja. Zato jim dolgujemo kakovostne, verodostojne in privlačne vsebine, ki izpolnjujejo najširši javni in nacionalni interes, ponujajo neodvisno in objektivno informiranje, izobraževanje in razvedrilo ter spodbujajo razvoj naše ustvarjalnosti, jezika, kulture in identitete.

Generalni direktor RTV Slovenija  
mag. Marko Filli