

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POMEN IN VPLIV STANDARDA KAKOVOSTI BC-9001 NA
POSLOVANJE IN ORGANIZACIJO RTV SLOVENIJA

Ljubljana, november 2006

JANEZ RAVNIKAR

IZJAVA

Študent Janez Ravnikar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. november 2006

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	NASTANEK IN RAZVOJ RTV ORGANIZACIJ.....	5
2.1	Zgodovina RTV organizacij v svetu	6
2.2	Razvoj javne radiotelevizije v Sloveniji.....	6
3	POJMOVANJE IN POMEN KAKOVOSTI	8
3.1	Opredelitev kakovosti	8
3.2	Razvoj kakovosti poslovanja	10
3.3	Politika kakovosti	12
3.4	Zagotavljanje kakovosti.....	13
3.5	Dejavniki, ki vplivajo na kakovost.....	14
3.6	Stroški kakovosti	16
3.7	Kakovost kot konkurenčna prednost	18
4	STANDARDI KAKOVOSTI	19
4.1	Pregled nekaterih pomembnejših standardov kakovosti	19
4.2	Standardi kakovosti ISO 9000:2000	20
4.2.1	Splošno o standardu ISO 9001:2000	21
4.2.2	Načela obvladovanja kakovosti	23
4.2.3	Sestava, vsebina in zahteve standarda ISO 9001:2000.....	24
4.3	Standardi kakovosti v Sloveniji	26
5	OPREDELITEV SEKTORJA JAVNE RADIOTELEVIZIJE	28
5.1	Opredelitev javne radiotelevizije	28
5.2	Pomen javne radiotelevizije.....	29
5.3	Odgovornost javne radiotelevizije	31
5.4	Organizacija javne radiotelevizije v Sloveniji	33
5.5	Ureditev področja javne radiotelevizije po svetu	34
5.5.1	Javna radiotelevizija v Evropi.....	34
5.5.2	Javna radiotelevizija v Ameriki in Kanadi	36
5.5.3	Javna radiotelevizija na Japonskem.....	37
6	PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA RTV SLOVENIJA	38
6.1	Opredelitev nepridobitnih organizacij	38
6.2	Pomen nepridobitnih organizacij	39
6.3	Javni zavod RTV Slovenija	40
6.3.1	Splošno o RTV Slovenija	40
6.3.2	Upravljanje RTV Slovenija	41
6.3.3	Financiranje RTV Slovenija	42
6.4	Organizacija RTV Slovenija	43
6.4.1	Programski svet RTV Slovenija kot najvišji upravni organ	43
6.4.2	Nadziranje RTV Slovenija.....	45
6.4.3	Management RTV Slovenija	46
7	STANDARD KAKOVOSTI ZA RADIO, TELEVIZIJO IN INTERNET BC-9001:2003	47
7.1	Nastanek in razvoj standarda BC-9001:2003	47
7.2	Splošno o standardu BC-9001:2003.....	48
7.2.1	Sistem obvladovanja kakovosti	48
7.2.2	Potreba po procesnem pristopu.....	49
7.3	Področje uporabe standarda	52
7.4	Opredelitev pojmov, ki so pomembni pri razumevanju standarda.....	53
7.5	Sistem ravnanja kakovosti.....	54
7.6	Odgovornost vodstva.....	56

7.6.1	Zavezanost vodstva.....	56
7.6.2	Osredotočenost na zainteresirane skupine	57
7.6.3	Politika kakovosti in etike	59
7.6.4	Načrtovanje.....	60
7.6.5	Odgovornost, pooblastila in komuniciranje.....	60
7.6.6	Pregled poslovanja.....	61
7.7	Ravnanje z viri.....	62
7.8	Izvedba proizvoda	63
7.8.1	Procesi, povezani z odjemalci.....	64
7.8.2	Načrtovanje in razvoj.....	64
7.8.3	Nabava	65
7.8.4	Proizvodnja in izvedba storitev.....	66
7.8.5	Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav	67
7.9	Meritve, analiza in izboljšave.....	68
8	TENDENCE RAZVOJA RTV SLOVENIJA.....	70
8.1	Področje razvoja javne radiotelevizije	70
8.2	Razvoj na tehnološkem področju.....	71
8.3	Programski razvoj.....	72
8.4	Širitev ponudbe javne radiotelevizije	73
9	PRIMERNOST UPORABE STANDARDA BC-9001 NA PRIMERU RTV SLOVENIJA.....	74
9.1	Skladnost standarda s poslanstvom, vizijo in strategijo RTV Slovenija.....	75
9.2	Skladnost standarda z Zakonom o RTV Slovenija in Zakonom o medijih ...	77
9.3	Organizacijska struktura, ki jo zahteva standard BC-9001	78
9.4	Prednosti in slabosti standarda BC-9001	81
9.5	Vpliv standarda na poslovanje in program RTV Slovenija	84
10	SKLEP.....	88
	LITERATURA IN VIRI.....	90
	PRILOGE	94

PRILOGE

PRILOGA 1: Seznam zakonov z delovnega področja RTV Slovenija.....	1
PRILOGA 2: Predpisi Evropskega sveta in Evropske unije z delovnega področja RTV Slovenija.....	2
PRILOGA 3: Makroorganizacija javnega zavoda RTV Slovenija.....	3
PRILOGA 4: Mikroorganizacija javnega zavoda RTV Slovenija.....	4

SEZNAM SLIK

Slika 1: Razvoj kontrole in kakovosti skozi zgodovino.....	11
Slika 2: Zainteresirane strani javne radiotelevizije in njihov vpliv.....	31
Slika 3: Proces sistema ravnanja kakovosti.....	51

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti.....	27
Tabela 2: Izzivi javne RTV ob razvoju novih tehnologij.....	71

1 UVOD

V času tržnega gospodarstva se podjetja spopadajo z vse ostrejšo konkurenco, ki jih sili, da vedno iščejo in razvijajo posebnosti v svojem poslovanju, ki bi jih v luči odjemalcev prikazale boljše od drugih. V preteklosti so podjetja videla svoje konkurenčne prednosti predvsem v kakovostnem izdelku. Posebnim potrebam odjemalcev niso posvečala prevelike pozornosti. Z zadovoljevanjem večjega dela populacije končnih odjemalcev so si z ekonomijo obsega pridobila konkurenčno prednost, ki jim je zagotavljala obstoj v stabilnem okolju. Vendar je nespremenljivo okolje stvar preteklosti in podjetja so prisiljena v svoje poslovanje uvesti nove ukrepe, ki jih zahteva dinamično okolje, predvsem večja ponudba proizvodov od povpraševanja. Zaradi ekonomije obsega in pritiskov konkurence so se cene znižale na minimum, kar je prisililo združbe, da so iskale svoje konkurenčne prednosti ne samo v nizkih stroških temveč tudi in predvsem v kakovosti.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je sistematično začela uveljavljati doktrina kakovosti poslovanja, ki spodbuja kakovost skozi celoten poslovni proces določenega izdelka ali storitve in ne samo v fazi proizvodnje. Spoznanje podjetij, da lahko zadovoljijo vse zahtevnejše kupce le tako, da dodobra spoznajo njihove zahteve, je vodilo združbe k usmerjenosti na odjemalce. Prav zaradi odjemalcev se je začel graditi sistem ravnanja kakovosti, ki se je sistematično širil v vse oddelke podjetja. Na kakovost izdelka ali storitve vplivajo značilnosti vseh funkcijskih področij, s katerimi se odjemalec pri uporabi srečuje, in zato vplivajo na izpopolnjevanje njegovih pričakovanj (Feigenbaum, 1991, str. 112).

Cilj sistematičnega ravnanja s kakovostjo je predvsem zagotavljanje kakovosti. Samo zagotavljanje in ravnanje kakovosti pa pomeni, da so zanjo odgovorni predvsem ravnatelji, ki morajo z vzpostavitvijo ustrezne organizacije in vodenja zagotoviti končni izdelek podjetja po meri odjemalca. Vodstvene strukture se morajo namreč zavedati, da je odgovornost za slabo kakovost njihova, in razumeti, da je zahteva za dobro kakovost stalna obveznost, kajti podcenjevanje kateregakoli trga je danes razkošje, ki veliko stane (Vujošević, 1992, str. 16).

Pojem kakovosti poslovanja je zelo širok. Predvsem v razvojnem obdobju obvladovanja kakovosti je bilo precej neskladij v zvezi z njeno opredelitvijo, zato se je pojavila potreba po mednarodno uveljavljenem standardu, ki bi jasno določal, kakšno raven kakovosti dosega podjetje, ki je pridobilo certifikat o izpolnjevanju standardov. Tako se je leta 1987 pojavila prva serija standardov ISO 9000, ki predstavljajo standarde za sistem kakovosti v organizaciji, kjer so bili zajeti elementi, ki so ključni za zagotavljanje kakovosti (Marolt, Gomišček, 2005, str. 102). Standardi ISO niso toga zapisana in nespremenljiva pravila, ampak se prilagajajo dinamičnemu okolju in so bili v preteklosti večkrat deležni popravkov, ki so zagotavljali prilagodljivost standardov razmeram v okolju. Poleg teh standardov so se razvile še številne druge veje standardov, ki so bile namenjene določenim panogam ali odgovornega ravnanja z družbeno pomembnimi dejavniki, kot so okolje, varstvo pri delu, vlaganja v ljudi in podobno. Standardi ISO serije 9000 so namenjeni predvsem doseganju poslovne odličnosti in s tem

zagotavljanja dobička pridobitnih združb oziroma učinkovite izrabe sredstev nepridobitnih združb.

Tržni ekonomski sistem, ki deluje po načelu ponudbe in povpraševanja, zagotavlja, da so potrebe ljudi v veliki meri zadovoljene. Ljudje so pripravljeni plačati za zadovoljitev potreb določeno ceno ne glede na to, ali gre za potrebo, ki zagotavlja obstoj ali lagodno življenje. Pa vendar trg ni učinkovit na vseh področjih. Večkrat se pojavi potreba po neki dobrini, ki je trg ne more zagotoviti po ceni, ki bi jo ljudje lahko plačali. Zato to nišo zapolnjujejo nepridobitne organizacije, med katere spada tudi RTV Slovenija, in katerih smisel obstoja je delovanje v splošnem družbenem interesu ter delovanje v splošno družbenokoristne namene (Jelovac, 2002, str. 29).

Standardi družine ISO 9000 zahtevajo ustvarjalen odnos in je zato treba standarde prilagoditi organizaciji združbe in ne organizacijo standardom (Verbič, 1994, str. 170). Javna radiotelevizijska združba, ki v večini državah deluje na nepridobitni osnovi, podobno kot druge združbe, ne more prezreti trenda in zahteve poslovnega okolja po uvajanju sistema ravnanja s kakovostjo. Standardi ISO 9001, zaradi specifičnosti delovanja in poslovanja javne RTV združbe, niso zadovoljevali zahtev sektorja javne radiotelevizije, zato je bil leta 2003 prvič predstavljen standard BC-9001:2003. Standard je bil razvit na osnovi ISO 9001:2000 in je namenjen predvsem sektorju javne radiotelevizije in interneta. Poudarek tega standarda je predvsem v doseganju programske in poslovne kakovosti ob zagotavljanju poslanstva, ki opredeljuje smisel in obstoj javne radiotelevizije.

Javni zavod RTV Slovenija je javna nepridobitna radiotelevizijska organizacija, ki izobražuje, krepi narodno zavest, nepristransko obvešča javnost in skrbi za kulturo. To so dobrine, ki mnogim pomenijo veliko, vendar pa je le redko kdo pripravljen zanje plačati ustrezno ceno. Trg v tem primeru ni pripravljen ponuditi teh dobrin, zato jih za področje Slovenije poleg drugih institucij zagotavlja tudi RTV Slovenija.

RTV Slovenija se kot javni zavod financira v pretežni meri iz prispevka za RTV naročnino, deloma pa tudi iz komercialnih sredstev. Financiranje iz prispevka opravičuje dejstvo, da je program po zakonu predpisan po Zakonu o RTV Slovenija in Zakonu o medijih ter s svojim programom pokriva niše, ki jih komercialni sektor ni pripravljen pokriti, so pa zelo pomembne za krepitev narodne zavesti, kulture in izobraževanja. Pa vendar RTV Slovenija kljub specifičnemu financiranju ne more delovati drugače kot dobro organizirani subjekti. Čeprav temeljni cilj nepridobitnih združb ni dobiček, marveč družbeno odgovorno ravnanje, morajo enako učinkovito ravnati z razpoložljivimi sredstvi in zmožnostmi zaposlenih. Zagotavljanje družbeno odgovornega ravnanja pa zahteva celovit sistem ravnanja kakovosti.

Sektor javnih RTV organizacij se sooča z obdobjem zapletenih in nepredvidljivih sprememb. Oblika RTV organizacij, ki bo obveljala, če sploh bo obveljala kot samostojna oblika, je vse prej kot jasna (Kung-Shankleman, 2000, str. 23). Tudi RTV Slovenija ni imuna za razgibane in negotove razmere, ki vladajo na tem področju. Kljub temu da ima status javnega zavoda, je

opazna potreba po poslovnih ukrepih, s katerimi se bo uspešno zoperstavila novonastalim razmeram. S preko dva tisoč redno zaposlenimi in osemsto zunanjimi sodelavci je ena največjih institucij v Sloveniji. Zato se še posebej kaže potreba po zagotavljanju poslovne odličnosti. Še več, RTV Slovenija je dolga leta, podobno kot RTV organizacije po Evropi, uživala monopolni položaj. Pred dobrim desetletjem so se na področju elektronskih medijev pojavile prve domače konkurenčne organizacije. Poleg tega je s komercializacijo satelitov gledalcem in poslušalcem dosegljivih vse več tujih programov. To je tudi eden od poglobitnih razlogov, ki kaže na potrebo po nenehnem ugotavljanju zahtev in pričakovanj vse bolj zahtevne publike in zagotavljanju kakovostnega programa.

V času bliskovitega tehnološkega razvoja je potreba tehnološko intenzivnih panog po spremljanju in prilagajanju novim dosežkom na tem področju vse večja. Do pred nedavnim je veljalo za elektronske medije pravilo enosmernega komuniciranja z zakasnelo povratno informacijo. Tako so bili poslušalci in gledalci radijskih in televizijskih programov prisiljeni spremljati program, kot so si zamislili uredniki. V dobi digitalizacije elektronskih medijev se obetajo tudi na tem področju revolucionarne spremembe. Poslušalec in gledalec ne bo več pasivno spremljal programa, ampak bo, poleg možnosti velike izbire programov, lahko aktivno sodeloval pri njihovem nastanku. To bo omogočil dvosmerni proces komunikacije, s katerim bodo neposredno povezani poslušalci in gledalci z ustvarjalci. Seveda je ob velikih vložkih v novo tehnologijo, ki omogoča nesluten razmah možnosti pri oddajanju programa, treba premisliti tudi o sistemu ravnanja kakovosti, kajti nova tehnologija odpira povsem nove dimenzije zahtev in pričakovanj gledalcev in poslušalcev. Pritisk pridobitnih konkurenčnih združb na medijskem področju bo zaradi omenjenih novosti vse hujši. Javne radiotelevizije bodo morale v prihodnje predvsem s programsko in poslovno kakovostjo še bolj intenzivno opravičevati svoj obstoj, kar potrjuje potrebo po enotnem mednarodnem standardu za javno radiotelevizijo.

Namen magistrskega dela je prispevati k izboljšanju programske in poslovne kakovosti javnega zavoda RTV Slovenija. V delu sta predstavljena nastanek in pomen standardov kakovosti ISO 9001, ki so osnova za nastanek standardov kakovosti za javno radiotelevizijo BC-9001:2003 in so v magistrskem delu temeljito analizirani. Na podlagi izsledkov analize poslanstva, pomena, delovanja in organiziranosti ter tendenc razvoja javne radiotelevizije po svetu in pri nas sem preučil primernost uporabe standarda v javnem zavodu RTV Slovenija. V delu so poudarjeni predvsem trije dejavniki, ki v negotovem času najbolj prispevajo k potrebi stalnega izboljševanja programske in poslovne kakovosti in prilagajanja na spremembe okolja:

1. Vse ostrejša konkurenca na medijskem področju. RTV Slovenija mora kljub temu da deluje kot javna nepridobitna organizacija, upoštevati vse elemente dobro organiziranih subjektov. To pomeni, da mora ravno tako stremeti k čim večji kakovosti svojih oddaj, k čim večji poslušanosti in gledanosti, kar mora narediti ob čim nižjih stroških.
2. Hiter tehnološki napredek omogoča silovit razmah možnosti, ki bodo ponujene gledalcem in poslušalcem; to po eni strani pomeni veliko priložnost za povečanje

števila poslušalcev in gledalcev pa tudi možnost večjega trženja na komercialnem področju, po drugi strani pa grožnjo, da ob zanemarjanju potreb ciljne publike ne izkoristi razpoložljivih kapacitet, kar lahko v svoj prid izkoristi konkurenca.

3. Turbulentnost medijskega okolja ob vse pestrejši ponudbi raznolikih programskih vsebin in potrebi po hitrem posredovanju ažurnih, svežih, kakovostnih in nepristranskih informacij sili medijske organizacije k neizprosному boju za ohranjanje in povečevanje ciljne publike.

Temeljni cilj magistrskega dela je preučiti standard BC-9001:2003 z vidika skladnosti s poslanstvom, z vidika sprememb v okolju, tendenc razvoja in z zakoni, ki zadevajo javni zavod RTV Slovenija in podati oceno o primernosti uporabe standarda v javnem zavodu RTV Slovenija oziroma opozoriti na neskladje standarda z zahtevami, ki opredeljujejo namen in obstoj RTV Slovenija. Preučil sem, kakšen vpliv bi imel standard na organizacijo poslovanja oziroma kakšna organizacija bi bila potrebna, da bi uvedba standarda imela pozitiven učinek v kakovosti poslovanja.

Javna radiotelevizija ima sicer v grobem določene usmeritve in določila, ki naj bi jih upoštevale javne radiotelevizije po vsem svetu, vendar se zaradi političnih, gospodarskih, kulturnih in verskih razlik pojavljajo odstopanja. Prav zaradi teh odstopanj je pričakovanje o popolni skladnosti standarda kakovosti BC-9001:2003 z zahtevami sleherne države nerealno. Zato mora vsaka javna radiotelevizija skrbno preučiti standard in se odločiti o morebitnih popravkih oziroma o izpustitvi določenih delov.

Izsledki in ugotovitve tega magistrskega dela naj bi nudile celovit odgovor o pomenu in vplivu uporabe standarda BC-9001 na primeru RTV Slovenija, predvsem na njeno programsko in poslovno kakovost ter organizacijo.

Pri nastanku magistrskega dela sem predvsem preučeval literaturo, ki se nanaša na kakovost poslovanja in organizacije, kar sem povezal s praktičnim primerom programske in poslovne kakovosti RTV Slovenija. Uporabil sem literaturo domačih in tujih avtorjev s področja kakovosti poslovanja, medijev in deloma tehničnega področja, ki se nanaša na obravnavani problem. Na začetni stopnji sem na podlagi preučevanja literature podal grobo sliko delovanja javne radiotelevizije in se posvetil teoriji kakovosti poslovanja ter s tem nakazal smernice nadaljnjega poteka mojega magistrskega dela.

Nato sem podal pregled pomembnejših standardov kakovosti in podrobneje predstavil standard ISO 9001:2000, na osnovi katerega se je razvil tudi standard BC-9001:2003. V nadaljnji stopnji sem, na podlagi literature in internih virov, opredelil sektor javne radiotelevizije in predstavil javni zavod RTV Slovenija.

Sledi popoln pregled in analiza standarda za javno radiotelevizijo BC-9001:2003 in na podlagi preučevanja literature s področja medijev in kakovosti poslovanja, internega gradiva, tendenc razvoja javne radiotelevizije ter razgovorov z vodstvenimi delavci kritična ocena

primernosti uporabe v obstoječem sistemu RTV Slovenija glede usklajenosti z vizijo, poslanstvom, Zakonom o RTV Slovenija in Zakonom o medijih.

Opisal sem potrebne organizacijske spremembe, ki bi jih zahtevala uvedba standarda BC-9001. V nalogi sem upošteval tudi interna gradiva RTV Slovenija, interno dokumentacijo nekaterih sorodnih organizacij in ideje ter misli zaposlenih na RTV Slovenija, ki se ukvarjajo s to problematiko.

Magistrsko delo je razdeljeno na deset poglavij. V uvodnem je predstavljena obravnavana problematika, namen in cilj magistrskega dela. V naslednjem poglavju je v grobem opisana zgodovina in razvoj javnih RTV institucij po svetu in pri nas. V tretjem poglavju sem podal in obrazložil nekaj osnovnih pojmov teorije kakovosti poslovanja, ki se bodo pojavljali v celotni nadaljnji vsebini magistrskega dela. Sledi pregled pomembnejših standardov in podrobna predstavitev standarda ISO 9001. V naslednjem poglavju sem predstavil področje javne radiotelevizije, njen pomen in odgovornost ter podal jedrnat pregled organiziranosti javne radiotelevizije po svetu in pri nas. V šestem poglavju sledi predstavitev javnega zavoda RTV Slovenija, ki deluje kot nepridobitna organizacija, in prikazal organiziranost RTV Slovenija. V sedmem poglavju sem opisal in analiziral standard za javno radiotelevizijo BC-9001. V osmem poglavju sledi opis tendenc razvoja javne radiotelevizije na tehnološkem in programskem področju ter možnosti širitve ponudbe RTV servisa. V naslednjem poglavju sem analiziral primernost uporabe standarda na primeru RTV Slovenija, predvsem kar se tiče skladnosti z vizijo, poslanstvom, z Zakonom o RTV Slovenija ter z Zakonom o medijih in preučil potrebne organizacijske spremembe. V sklepu so povzete ključne misli in ugotovitve, ki sem jih pridobil ob nastajanju tega magistrskega dela.

2 NASTANEK IN RAZVOJ RTV ORGANIZACIJ

Radio in televizija sta medija, ki sta namenjena prenosu zvoka in slike. Vsekakor je razvoj in obstoj tega medija tesno povezan s tehnologijo in lahko rečemo, da je predvsem tehnika tista, ki spreminja podobo radia in televizije. Tudi zgodovinski razplet dogodkov je povezan z iznajdbami izumiteljev na tem področju. Prenos zvoka na daljavo je bil uspešno opravljen mnogo prej kot prenos slike, zato je zgodovina radia precej daljša kot zgodovina televizije. Iz poteka zgodovinskih dogodkov je razvidno, da se je večina radiotelevizijskih organizacij razvila iz začetnih radijskih postaj. Pa vendar za začetek radiotelevizije ni postavljen mejnik ob prvem uspešno opravljenem prenosu zvoka. To prelomnico je zaznamoval italijanski izumitelj Guglielmo Marconi, ki je leta 1895 prvi uspel poslati radijski signal čez Atlantik. Vsebina radijskega signala je bila morsejeva abeceda. Kljub temu da takrat ni bil prenesen zvok, velja uspeli prenos Marconija za začetek radiodifuznega obdobja (Behrens, 2001).

2.1 Zgodovina RTV organizacij v svetu

Marconijev dosežek je postavil temelj brezžičnega prenosa. Kljub temu da vsebina ni bila ne zvok in ne slika, se je na tej tehnološki osnovi razvijal sistem, ki je kasneje omogočil oddajanje radiotelevizije. Seveda so bili ti pionirski poskusi plod inovacijske zagnanosti takratnih izumiteljev, njihov primarni cilj pa takrat še ni bil razviti sistem za množično oddajanje. Vsekakor pa je zgodovina razvoja radiotelevizije tesno povezana s tehničnimi odkritji na področju elektrike in elektronike.

Razvoj javne radiotelevizije je potekal ločeno v Evropi in Ameriki. Angleška BBC je orala ledino v razvoju javne radiotelevizije v Evropi, ki ji je sledila tudi Amerika. British Broadcasting Company je bila ustanovljena kot monopolna radijska postaja leta 1922. Leta 1927 se je, po burni parlamentarni razpravi o delovanju korporacije, preimenovala v British Broadcasting Corporation (BBC) in dobila kraljevo zaščito. Kot nadomestilo za pravico spremljanja njenega programa je javnost plačevala naročnino, njeno delovanje pa je urejala vlada. Že takrat so se zavedali, kakšno moč ima medij. Burns je zapisal, da se je ljudstvo zavedalo velike moči radia, ki ima možnost doseči veliko število ljudi in je bil kot tak preveč nevaren, da bi ga prepustili nenadzorovanemu komercialnemu trgu (Kung-Shankleman, 2000, str. 69). Leta 1936 so začeli s poskusnim televizijskim oddajanjem, ki je trajalo le nekaj let in je med drugo svetovno vojno prenehalo delovati. Z razvojem televizije so nadaljevali leta 1946, medtem ko je radijski del BBC-ja deloval neprestano tudi med vojnim časom. Takrat je pomenil zaupljivi in dobrodošli vir zabave in komedije kot tudi nepristranskih in zanesljivih novic, ki so jih poslušali po vsej Evropi.

V Ameriki so po uspešnem premiernem oddajanju morsejevih znakov Marconija leta 1912 začeli s poskusnim oddajanjem morsejevih znakov. Kasneje se je to uveljavilo za hitro in poceni prenašanje sporočil na dolge razdalje, v primerjavi z žičnim prenosom. Naslednja prelomnica se je zgodila le pet let kasneje, ko so na univerzi v Winsconsinu izdelali napravo za prenos zvoka, tako imenovani brezžični telefon. Leta 1925 so ustanovili Zvezo akademskih in univerzitetnih radijskih postaj (Association of College and University Broadcasting Stations - ACUBS), ki je kasneje postala nacionalna zveza izobraževalnih postaj. Leta 1939 so predstavili prvo televizijo.

2.2 Razvoj javne radiotelevizije v Sloveniji

Tudi Slovenija ima bogato zgodovino na radiotelevizijskem področju. Sicer ni izvajala pionirskih podvigov, vendar je z nekajletnim zamikom vztrajno držala korak z najrazvitejšimi.

Inženir Marij Osana, ki je bil od leta 1907 zaposlen v tehničnih službah avstrijske pošte, velja za očeta slovenskega radia. Po razpadu Avstro-ogrske monarhije se je leta 1918 kot strokovnjak za elektrotehniko zaposlil v upravi slovenske pošte. Osana je budno spremljal vso

dogajanje na radiodifuzijskem področju in je že leta 1925 začel poskusno oddajati radijske programe v Ljubljani preko oddajnika, ki ga je sam skonstruiral. 1. septembra 1928, so na otvoritvi jesenskega velesejma v Ljubljani začeli s poskusnim oddajanjem Radia Ljubljana, veliko slavnostno odprtje pa je bilo 28. oktobra istega leta. Ta dan velja tudi kot rojstni dan Radia Slovenija. Radio Ljubljana je imel tehnične prostore in studie v Ljubljani, oddajnik pa v Domžalah in je s 2,5-kilovatne moči na antenah veljal za veleoddajnik.

Radio Ljubljana je tako kot druge radijske postaje po svetu predstavljal izredno močno sredstvo za širjenje propagande veliki množici ljudi. Tega so se zavedale tudi okupatorske sile med drugo svetovno vojno, zato je nemška letalska enota (Luftwaffe) 11. aprila 1941 uničila oddajnik Radia Ljubljana v Domžalah. Radijsko postajo so nato zasedli Italijani. 17. novembra 1941 se je prvič oglasil ilegalni radio Osvobodilne fronte Kričač, ki se je v naslednjih letih vojne selil med triindvajsetimi ilegalnimi lokacijami in vse do konca vojne ostal neodkrit. Okupatorji so v jezi, ker niso mogli odkriti Radia Kričač, zasegli vse radijske aparate. 7. avgusta 1944 je v Beli krajini začel delovati radio Osvobodilne fronte, ki se je maja naslednjega leta preselil v Ljubljano. Istega leta je začel oddajati tudi Radio Svobodni Maribor in leta 1949 še Radio Koper.

Leta 1949 so začeli tudi s prvimi televizijskimi poskusi. Takrat so v Ljubljani ustanovili prvi televizijski laboratorij. Rezultati tega dela so se pokazali čez sedem let, ko so z Gospodarskega razstavišča prenašali prvo živo televizijsko oddajo. 11. oktobra 1958 se je začel redni eksperimentalni program iz televizijskega studia Ljubljana, ki se je ustalil z 28. novembrom, ko je postal program reden. Takrat je RTV Ljubljana spadala pod jugoslovansko radiotelevizijo (JRT) in je v njej potekal skupni jugoslovanski program. Programski delež televizije Ljubljana je bil okoli 30-odstoten. Leta 1960 je Televizija Ljubljana oddajala že pet dni programa v tednu. Tega leta so izvedli tudi prvi prenos v Evrovizijo. To so bili smučarski poleti v Planici.

15. aprila 1968 je Televizija Ljubljana izvedla prvi dnevnik v slovenščini. Tudi na radijskem področju je prišlo tega leta do bistvenega tehničnega napredka, saj je Radio Ljubljana začel oddajati v stereo tehniki. Leta 1971 je začela oddajati Televizija Koper-Capodistria, ki je oddajala program za italijansko manjšinsko skupnost v Sloveniji. 1974 leta je RTV Ljubljana širila svojo dejavnost na založniško področje z ustanovitvijo Založbe kaset in plošč RTV Ljubljana.

Leta 1991 so med vojno za Slovenijo po zgledu nemškega letalstva (Luftwaffe) letala jugoslovanske armade napadla oddajniške točke, takrat že RTV Slovenije, in nekatere hudo poškodovale. Uničeni in poškodovani so bili oddajniki na Kumu, Krvavcu, Pohorju, Boču, Domžalah in Nanosu. Ob pomoči evropskega združenja radiotelevizij (EBU) je RTV Slovenija med vojno izvedla prve satelitske prenose. Od aprila leta 1992 je že redno oddajala preko tujih satelitskih postaj.

Ker Slovenija na radiotelevizijskem področju nikoli ni zaostajala za najrazvitejšimi in se je prilagajala novim trendom in dosežkom, je kot odgovor na vse večjo uporabnost interneta leta 2001 ustanovila multimedijški center RTV Slovenija.

3 POJMOVANJE IN POMEN KAKOVOSTI

3.1 Opredelitev kakovosti

Kljub splošnemu poznavanju termina kakovosti in zavedanju njegovega pomena pa opredelitev kakovosti le ni tako preprosta in enoznačna. To potrjujejo tudi številni avtorji del s tega področja, kjer je zaznati precejšnja odstopanja pri opredelitvi kakovosti. Vsekakor je treba upoštevati dejstvo, da imajo različni ljudje različne potrebe in pričakovanja, ki so toliko bolj različna, kolikor so si skupine ljudi oddaljene med seboj, bodisi geografsko, kulturno, etnično ali religiozno. To in še mnogo več so dejavniki, ki posredno ali neposredno vplivajo na zaznavanje in opredeljevanje kakovosti tako v vsakdanjem življenju kot v poslovanju.

Kakovost lahko opredelimo kot skladnost z zahtevami. Tako vidi pojem kakovosti ameriški ekonomist Crosby, ki poudarja, da je treba termin kakovosti opredeliti z določenimi izrazi, ki jih lahko merimo (Crosby, 1989, str. 16). Podobno razmišljata tudi Jocou in Lucas (Jocou, Lucas, 1995, str. 25). Obseg vseh poslovnih učinkov in njihova zanesljivost je vidna v roku, v katerem so bile zadovoljene potrebe odjemalca ter v stroških nakupa in uporabe; to so tri temeljna merila, s katerimi lahko merimo kakovost poslovanja. Odjemalec bo zaznal povečano kakovost v hitrejši, cenejši in boljši izdelavi poslovnega učinka (Jocou, Lucas 1995, str. 27). Kadar govorimo o kakovosti izdelka, mislimo predvsem na zadovoljevanje potreb končnega uporabnika, ki je v sodobnem pojmovanju kakovosti v središču pozornosti in vir vseh zahtev in usmeritev, po katerih se morajo ravnati podjetja. Na podlagi pridobljenih podatkov o potrebah in zahtevah uporabnika storitve ali izdelka, si podjetja prilagodijo svoje poslovanje tako, da tem zahtevam ustrezajo v največji meri, najhitreje in z najmanjšimi stroški.

Vujoševič vidi kakovost kot zbir vseh lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki se nanašajo na njihovo zmožnost, da zadovoljijo postavljene ali neposredno izražene potrebe (Vujoševič, 1992, str. 25). Podobnega mnenja sta tudi Reeves in Bednor, ki opredeljujeta kakovost kot vrednost za kupca, skladnost s specifikacijami in doseganje ali preseganje pričakovanj kupcev (Reeves, Bednor, 1994, str. 437). Verbič ugotavlja, da kakovost ni nekaj absolutnega, ki bi jo lahko opredeljevala izraza visoka in nizka kakovost, ampak je vse odvisno od pogleda odjemalca, ki zaznava kakovost predvsem s treh vidikov: tehničnega, funkcionalnega in prestižnega (Verbič, 1994, str. 43). Podobno meni tudi Grönroos, ki pravi, da uporabniki ocenjujejo kakovost na podlagi tehnične in funkcionalne kakovosti izdelka ali storitve. Tehnična kakovost se kaže kot odnos med izvajalcem in uporabnikom in je ocena vsebine izdelka kot rezultat izvedbe. Pri funkcionalni kakovosti gre za psihološki odnos med izvajalcem in uporabnikom ter predstavlja oceno postopkov izvajanja storitve. Funkcionalno

pojmovanje kakovosti odseva v bolj subjektivnem ocenjevanju kakovosti (Grönroos, 2000, str. 64, 65).

Končni uporabnik je tisti, ki poda odločujočo oceno o kakovosti določenega izdelka ali storitve. Ponudnik dobrine ugotavlja zadovoljstvo uporabnika in temu prilagaja tudi svoje poslovanje. Na dosego visoke ravni kakovosti proizvoda ali storitve podjetja pa vplivajo značilnosti vseh funkcijskih področij, ki so povezana z izpolnjevanjem uporabnikovih pričakovanj, s katerimi se srečuje. Prav vsako funkcijsko področje prispeva h kakovosti izdelka ali storitve (Feigenbaum, 1991, str. 112).

V preteklosti se je kakovost zagotavljala predvsem z odkrivanjem napak, kar v sodobnem poslovnem svetu več ne zadostuje. Podjetja gradijo sistem kakovosti predvsem na preprečevanju napak, kar pomeni, da mora biti kakovost načrtovana in sistematično vključena v celoten proces nastanka proizvoda ali storitve (Rebernik, 1997, str. 203). Kakovosti ni mogoče doseči z nadzori in inšpekcijami, ampak je treba odpraviti vzroke za nastanek napak. Celoten proces nastajanja izdelka mora biti sistematično načrtovan, izvajan, nadzorovan in dokumentiran.

Rusjan opredeljuje kakovost iz dveh vidikov, in sicer iz zunanjega vidika ali vidika kupca, in notranjega vidika ali vidika procesa. Ko govorimo o zunanjem vidiku, postavljamo v ospredje pričakovanje kupca, ki naj bi ga kakovosten izdelek zadovoljil ali celo presegel njegova pričakovanja. Zadovoljstvo kupcev je relativna in dinamična kategorija, ki se stalno spreminja, zato morajo podjetja na podlagi spremljanja pričakovanj kupcev težiti k stalnemu izboljševanju poslovnih učinkov. Notranji vidik kakovosti opredeljuje kakovostni izdelek kot tisti, ki je narejen v skladu s specifikacijami, ki jih postavijo projektanti izdelka. Konstrukcija proizvodov naj bi sledila željam kupcev; le-te morajo biti izražene s standardi, ki so razumljivi proizvodnji. Proizvajalec mora kakovost čim bolj natančno in konkretno opredeliti in zagotoviti doseganje postavljenih standardov (Rusjan, 1999, str. 268).

Kljub natančni opredelitvi kakovosti pa je to še vedno pojem, ki sam po sebi predstavlja nekaj dobrega, vendar ne vrednega resnejše razprave, če tega ni mogoče podkrepiti s kvantitativnimi podatki. Crosby trdi, da je mogoče kakovost natančno izmeriti z denarjem. Kakovost lahko merimo s stroški kakovosti, ki so stroški zaradi neskladnosti z zahtevami oziroma stroški, ki nastanejo, ko so stvari napravljene napačno (Crosby, 1989, str. 16). V skladu s to definicijo se pojavljajo opredelitve kakovosti s pojmom učinkovitost in uspešnost. Učinkovitost pomeni dosegati rezultat v skladu s pričakovanji. V primeru zagotavljanja kakovosti lahko rečemo, da je podjetje učinkovito, kadar zagotavlja proizvode ali storitve, kot jih pričakujejo uporabniki. Uspešnost se opredeljuje kot sposobnost podjetja, da pri končnih uporabnikih zagotovi želeni izdelek ali storitev s čim nižjimi stroški in čim hitreje. Izražena je kot razmerje med izločki in vložki oziroma med rezultati poslovanja in uporabljenimi viri (SIST ISO 9000:2002, 2002, str. 20).

Različnim opredelitvam kakovosti navkljub je razvidna vzporednica, ki kaže na značilnosti, od katerih se omenjene opredelitve bistveno ne razlikujejo. Pri vseh avtorjih je mogoče zaslediti bistvo kakovosti v izpolnjevanju določenih pričakovanj ali zahtev. Kakšna so ta pričakovanja, je odvisno od tega, na katero področje se omejimo. Tako lahko rečemo, da je kakovosten izdelek tisti, ki je ustvarjen po meri odjemalca. Kakovost poslovanja je širši pojem in poleg kakovosti izdelka zajema zagotavljanje kakovosti v slehernem oddelku v podjetju, kar naj bi zagotovilo kakovostno storitev ali izdelek ob hitri izvedbi z majhnimi stroški.

3.2 Razvoj kakovosti poslovanja

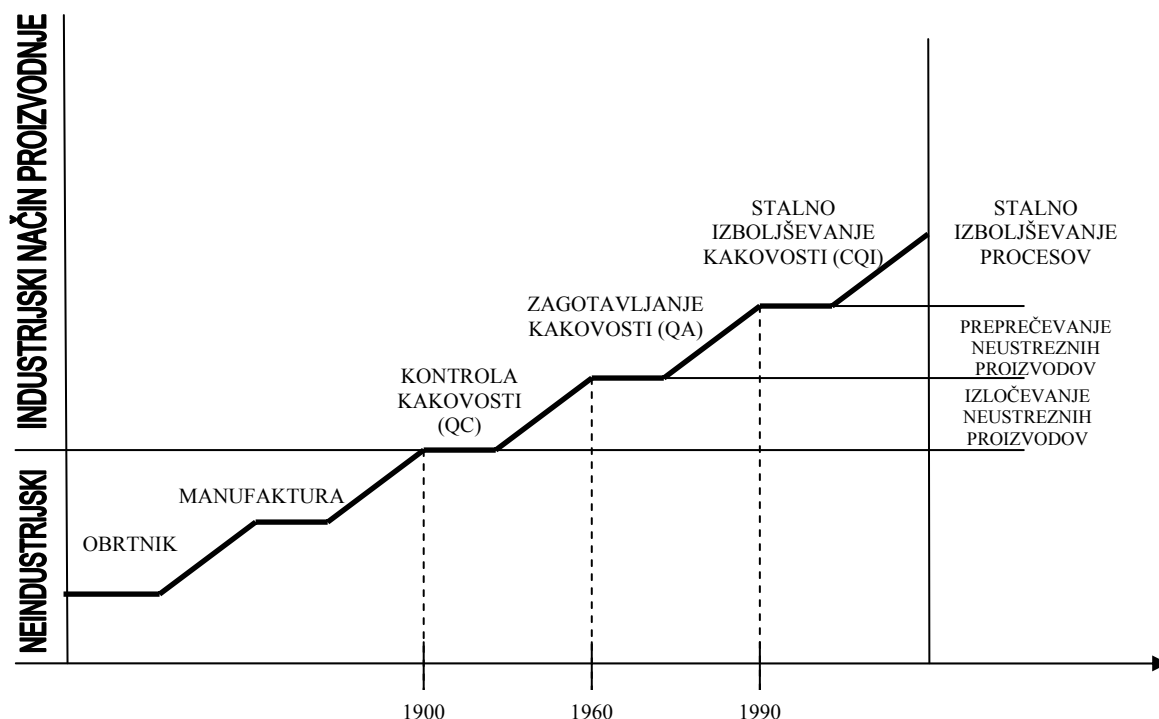
Kljub različnim opredelitvam kakovosti ostaja pomen kakovosti skozi zgodovino v grobem isti, medtem ko se je dojemanje kakovosti stalno spreminjalo in prilagajalo trenutnim razmeram in zahtevam v okolju. Številne spremembe na področju tehnologije, proizvodnih sredstev, delitve dela, ekonomskih načel in podobno so zahtevale različne načine doseganja kakovosti. Zagotavljanje kakovosti se je prilagajalo glede na način proizvodnje oziroma poslovanja, zato lahko ločimo dve stopnji razvoja kakovosti, ki se izražata v industrijskem in neindustrijskem načinu proizvodnje (Marolt, Gomišček, 2005, str. 11).

Neindustrijski način proizvodnje zaznamujejo predvsem obrtniki in manufakturni proizvajalci. Obrtniki, kot prvi proizvajalci dobrin, proizvedenih z namenom nadaljnje prodaje ali menjave, so sami ali z majhnim številom pomočnikov skrbeli za celotni poslovni proces. V njihovih rokah so bili razvoj izdelka, proizvodnja in prodaja. Ker so bili izvedbeni procesi skoraj izključno v rokah enega človeka, je bila tudi potreba po kontroli oziroma spremljanju kakovosti temu primerno skromna. Kakovost se je izkazovala izključno v kakovosti izdelka, za katero je odgovarjal obrtnik sam. Potrebe po vzpostavitvi sistema spremljanja in zagotavljanja kakovosti ni bilo. Prednost obrtniškega načina proizvodnje, ki je prevladoval do 18. stoletja, je tesno medsebojno sodelovanje majhne skupine ljudi in poznavanje celotnega procesa vseh udeleženih. Slabost se izraža predvsem v nizki produktivnosti.

Manufakturni način proizvodnje, ki sledi obrtniškemu, je svoj vrhunec dosegel ob koncu 18. in na začetku 19. stoletja. Manufakturna proizvodnja je posledica tehnične delitve dela. Izvedba proizvodnega procesa je bila v za to namenjenih prostorih oziroma delavnicah, v katerih so delale skupine ljudi, ki jih je vodil mojster; le-ta je odgovarjal za proizvedeno količino in kakovost izdelkov. Pojavila se je prva opaznejša in sistematična delitev dela. Celoten proces, od nastanka do prodaje izdelka, ni bil več v rokah enega človeka, ampak se je delo porazdelilo med več udeležencev. Značilnost tega načina proizvodnje je v specializaciji delovnih nalog in proizvodne opreme, kar se je kazalo v večji produktivnosti, vendar je po drugi strani zaviralo ustvarjalnost delavcev, ki so bili specializirani za natančno določeno in ozko opredeljeno delo.

Na sliki 1 je razviden potek razvoja kakovosti poslovanja od začetne obrtniške stopnje, ki je zahtevala minimalno kontrolo, do danes že zelo uveljavljenega in široko uporabljenega modela celovitega zagotavljanja kakovosti.

Slika 1: Razvoj kontrole in kakovosti skozi zgodovino



Vir: Marolt, Gomišček, 2005, str. 12

Z nadaljnjim razvojem tehnologije, spreminjanjem ekonomskih in družbenih vrednot ter vse večjo zahtevnostjo uporabnikov se je pojavila potreba po sistematičnem spremljanju kakovosti. Nadaljnja delitev dela, vse večja specializacija in velikoserijska proizvodnja, ki se je začela v začetku dvajsetega stoletja, opredeljuje industrijski način proizvodnje. Za začetnika industrijskega načina proizvodnje velja Henry Ford, ki je prvi uvedel izdelavo avtomobilov po tekočem traku v svoji tovarni Ford. Zaradi vse večje razdrobljenosti delovnih postopkov se je pojavila potreba po kontroli kakovosti, ki je temeljila na preverjanju ustreznosti izdelka z vidika določenih zahtev. Kakšen izdelek se zahteva, je bilo določeno v specifikacijah, v katerih je bilo v merljivi obliki zapisana zahtevana lastnost in kakovost proizvoda. V organizacijah so začeli uvajati posebne službe, ki so skrbele za kontrolo kakovosti. Preverjale so izdelke ali storitve in jih ločevale na ustrezne in neustrezne, oziroma na tiste, ki ustrezajo specifikacijam, in na tiste, ki ne ustrezajo. Službe za kontrolo kakovosti, ki so jih uvajali v organizacijo do 60. leta prejšnjega stoletja, predstavljajo začetek sistematičnega zagotavljanja kakovosti in se jim priznava zasluga za razvoj kakovosti poslovanja na podlagi določitve karakteristik. Problem pri tem načinu kontrole je predvsem v zanemarjanju odkrivanja vzroka za nastanek napake (Marolt, Gomišček, 2005, str. 12).

V tridesetih letih prejšnjega stoletja so pričeli z uporabo statističnih metod. Stoodstotna kontrola v velikoserijski proizvodnji je postala predraga in celo neizvedljiva. Rešitev se je ponudila z uporabo metode, ki upošteva variacije karakteristik kakovosti proizvodnje. Za začetnika uporabe te metode v industriji velja W. A. Ahewhart, ki je že leta 1924 prvič uporabil Gaussovo krivuljo za določanje odstopanja kakovosti pri vzorčnih izdelkih. V Ameriki in Veliki Britaniji so že v tridesetih letih razvijali standarde, ki so temeljili na statističnih podatkih (Bounds et al., 1994, str. 48).

Ugotavljanje napak in izločanje neustreznih izdelkov, ki je bila prevladujoča metoda kontrole kakovosti do šestdesetih let dvajsetega stoletja, se je pokazala za nezadostno. Vse glasnejše so bile zahteve po učinkovitejšemu sistemu zagotavljanja kakovosti, še posebej v visoko produktivni proizvodnji. V tem času se je začela razvijati filozofija, ki je zagovarjala sistem, kjer funkcija kontrole in zagotavljanja kakovosti ne bi bila skoncentrirana v eni službi, temveč bi se širila tudi v druge oddelke. Sistem vključuje vse zaposlene, na katere se prenaša skrb za kakovost. Z integralno kontrolo kakovosti se je zagotavljala sistematična povezava določene službe oziroma delovne naloge s kakovostjo. Konec osemdesetih let so se pojavili prvi standardi kakovosti, ki so določali, kdo vse mora sodelovati pri zagotavljanju kakovosti in katere naloge se morajo za to izvršiti. To je obdobje systemskega zagotavljanja kakovosti, ki ga v zadnjem času vse bolj izpodriva sistem celovitega zagotavljanja kakovosti, ki zagovarja način stalnega izboljševanja dela na vsaki ravni in vsakem funkcionalnem področju določene organizacije.

3.3 Politika kakovosti

Politika je usmerjanje človekove dejavnosti v določeni smeri za doseg določenega cilja. Na podlagi te definicije lahko opredelimo poslovno politiko podjetja kot izhodiščno in trajno dejavnost podjetja, s katero se usmerjajo aktivnosti k doseganju opredeljenih zamisli, smotrov, ciljev, razvoja in dela (Pučko v Možina, 1994, str. 274). Politika naj bi predstavljala neko določeno vodilo, po katerem bi se moral ravnati sleherni zaposleni v vsakem oddelku združbe. V času, ko se vse več poudarka daje kakovosti izdelka in kakovosti celotnega poslovanja, je politika kakovosti nepogrešljiv del poslovne politike organizacije.

Politika kakovosti je enotna zamisel vseh zaposlenih v podjetju o tem, kako dobro morajo opraviti svoje delo. Politika je tista, ne glede na to, če je objavljena, ki vnaprej določa, kako uspešno bo opravljena delovna naloga (Crosby, 1989, str. 156). Politika kakovosti mora biti uradno določena, določiti pa jo mora vrhovno vodstvo združbe. Opredeljevati mora natančne zahteve v celotnem poslovnem procesu, od katerih se ne sme odstopati. Če se zahteve izkažejo kot napačne, je treba sprožiti postopek za spremembo politike kakovosti.

Politika kakovosti določa usmerjenost organizacije na področju kakovosti in rabi kot izhodišče tudi za odločitve na srednjem in operativnem nivoju organizacije. Pri določanju politike kakovosti je treba upoštevati mnogo dejavnikov, kot so: vizija organizacije, zahteve

kupcev, razpoložljivi viri, zakoni in predpisi, standardi, dobavitelji, poročila presoje, tehnološki razvoj, predlogi zaposlenih in podobno (Marolt, Gomišček, 2005, str. 27).

Politika kakovosti sistematično zajema vse oddelke določene organizacije, kar zahteva vodenje z najvišje hierarhične ravni. Uspešnost politike lahko pričakujemo takrat, ko jo sprejme in vzpodbuja vrhovno vodstvo združbe, ki je pridobilo koalicijo na nižjih ravneh managementa. Koalicija se mora dobro zavedati pomena kakovosti in v celoti sprejemati politiko kakovosti ne samo po formalni plati, temveč mora biti sama pobudnik pri ugotavljanju potreb za zagotavljanje kakovosti in uvajanju sprememb v dobro večje kakovosti poslovanja.

Vpetost politike kakovosti v organizacijo združbe narekuje, da mora biti usklajena z njeno strategijo in cilji. Politika, cilji in strategije kakovosti so v medsebojni povezavi tako glede odločitev o medsebojni usmerjenosti organizacije kot tudi načina doseganja ciljev. Izbrani cilji in strategije v povezavi s kakovostjo so izložki procesa odločanja v organizaciji, medtem ko so vložki zahteve kupcev, analiza konkurence, informacije o problemih, reklamacije, inovacije in druge informacije. Glavna vodila za doseg ciljev so (Marolt, Gomišček, 2005, str. 28, 29):

- Politika in strategija kakovosti rabita kot smernici za nadaljnje odločitve in dejavnosti ter morata biti nedvoumno in razumljivo predstavljeni v pisni obliki.
- Politika in strategija morata biti dovolj splošni, da dopuščata delegiranje odgovornosti na nižje nivoje organizacije, vendar dovolj natančno določeni za dosledno in ciljno usmerjene odločitve in dejavnosti.
- Politika kakovosti naj predvideva tudi prihodnji razvoj organizacije in morebitne težave, ki bi se lahko pojavile, ter predvideva tudi morebitne rešitve za njihovo odpravo.
- Politika kakovosti se uporablja, da se ustvari atmosfera zaupanja in jasnosti ter doseže sodelovanje zaposlenih.

3.4 Zagotavljanje kakovosti

Zagotavljanje kakovosti je bistvena sestavina obvladovanja kakovosti in pomeni zagotovitev kakovosti proizvoda tako, da ga potrošnik kupi in še dolgo uporablja z zaupanjem in zadovoljstvom (Ishikawa, 1987, str. 70, 71). V preteklosti so pod pojmom obvladovanje kakovosti razumeli predvsem kontrolo, kar je zastarela oblika in v današnjem poslovnem svetu ne nudi zadostnega rezultata v kakovosti. Sodobna teorija kakovosti zagovarja tezo, da mora biti kakovost vgrajena v vsak del poslovnega procesa, ki je neposredno ali posredno povezan s končnim izdelkom ali storitvijo.

Bistvo celovitega obvladovanja kakovosti je v zagotavljanju kakovosti, ki se začne že pri razvoju izdelka ali storitve. S takšnim načinom naj bi preprečili napake, še preden do njih sploh pride. Rusjan ugotavlja, da je lahko preprečevanje napak bistveno cenejše od

popravljanja napak (Rusjan, 2001, str. 270). Podobno ugotavljajo tudi Dale, Cooper in Wilkinson, ki vidijo zagotavljanje kakovosti kot neprekinjen proces, ki zahteva stalno izboljševanje lastnosti izdelkov ali storitev. Bistvena prednost pred kontroliranjem in nadziranjem kakovosti je v odkrivanju in odpravljanju vzrokov neskladnosti, preprečevanju njihovega ponavljanja in v stalnem izboljševanju kakovosti (Dale, Cooper, Wilkinson, 1997, str. 23).

Devet predsednikov velikih ameriških korporacij je skupaj s profesorji z vodilnih univerz in uglednimi strokovnjaki na področju kakovosti opredelilo zagotavljanje kakovosti ali celovito obvladovanje kakovosti kot sistem ravnanja z ljudmi, ki si prizadeva za vedno večje zadovoljstvo strank ob čedalje nižjih realnih stroških. Celovito obvladovanje kakovosti je sistemski pristop in sestavni del podjetniške strategije, ki deluje horizontalno na vseh funkcijah in sektorjih, vključuje vse zaposlene od vrha do dna in sega nazaj v verigo dobaviteljev ter naprej v verigo odjemalcev. Celovita kakovost poudarja izobraževanje in usposabljanje za nenehno spreminjanje kot ključ za uspeh organizacije (Verbič, 1994, str. 34).

Ključno vlogo pri zagotavljanju kakovosti pa ima vrhovno vodstvo, ki mora postaviti politiko, ki določa stališča organizacije za celovito obvladovanje kakovosti. Zbirati mora informacije v zvezi s kakovostjo in konkretno določiti prednostne naloge za kakovost. Vzpostaviti mora prioriteto kakovosti kot osnovo celotne politike in postaviti dolgoročne cilje za kakovostne standarde, kar mora biti določeno z dejanskimi določili in v okviru mednarodne perspektive. Vodstvo mora prevzeti vodilno vlogo pri uvajanju in zagotavljanju kakovosti, za kar mora izpeljati ustrezno izobraževanje in ga povezati z dolgoročnimi načrti. Stalno mora bdeti nad izvajanjem zagotavljanja kakovosti in ukrepati pri odmikih od planiranih aktivnosti (Ishikawa, 1987, str. 112-115).

3.5 Dejavniki, ki vplivajo na kakovost

Kakovost poslovanja je le eden od pojmov v celotni verigi poslovnega procesa, ki omogoča združbi doseganje dobrih uspehov. Tesna vpetost v organizacijo in njeno okolje jo zavezuje k stalnemu spremljanju dogajanja v njeni okolici in prilagajanju dejavnikom, ki vplivajo na njen rezultat. V času, ko o uspehu združbe odločajo na videz nepomembne malenkosti, mora organizacija biti sposobna zaznati vse vplive, ki zadevajo njeno poslovanje in izmed njih razbrati tiste, ki jih lahko obvladuje in katerih vpliv je največji.

Marolt postavlja v ospredje predvsem dve skupini dejavnikov, to so človeški in tehnološki dejavniki. Obe vrsti dejavnikov se nadalje delijo na podskupine in se med seboj prepletajo. Rezultat medsebojne povezave se kaže na izdelkih ali storitvah (Marolt, 1994, str. 10, 11). Človeški dejavniki se nadalje delijo na dve podskupini:

- Neposredni dejavniki izražajo odnos zaposlenih do svojega dela. Le-ta se razlikuje med zaposlenimi, saj je odvisen od lastnosti posameznika, kot so izobrazba, izkušnje, prizadevnost, sposobnost, spol in podobno.

- Posredni človeški dejavniki so opazni predvsem v industrijskem načinu proizvodnje in izražajo sposobnost vodstva, da dosegajo in vzdržujejo primerno raven kakovosti. V to skupino uvrščamo sistem zagotavljanja kakovosti, motivacijo zaposlenih za kakovostno delo, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter sistematično reševanje problemov v zvezi s kakovostjo.

Tehnološki dejavniki se nanašajo na izbiro primerne tehnologije in strojev za predpisano kakovost izdelka in storitev. Ti dejavniki se delijo v dve podskupini; to sta:

- Notranji dejavniki, med katere uvrščamo razvitost delovnih sredstev, opremo za merjenje in preizkušanje, ustrezne surovine, materiale in orodja, ki vplivajo na kakovost.
- Zunanji dejavniki se nanašajo na skladnost dela s standardi in upoštevanje finančnih in uvoznih omejitev.

Na kakovost končnega izdelka vplivajo številni dejavniki tako človeški kot tehnološki, vendar je razlika med dejavniki, ki se nanašajo na izdelek, in dejavniki, ki vplivajo na storitev. Garvin izpostavlja osem dejavnikov, ki se nanašajo neposredno na končni izdelek (Garvin, 1984, str. 25):

- Delovanje; nanaša se na prvotno funkcijo poslovnega izločka, zaradi katerega je bil proizveden. Kot dejavnik kakovosti se izraža z zmožnostjo opravljanja namenjene funkcije.
- Značilnost izdelka; predstavljajo jo lastnosti izdelka, ki nadgrajujejo oziroma dopolnjujejo osnovno delovanje.
- Zanesljivost; je verjetnost, da bo prišlo do napake izdelka v določenem časovnem obdobju.
- Skladnost s postavljenimi standardi; pomen tega dejavnika predstavlja stopnja doseganja oblikovnih in operativnih karakteristik sprejetega standarda.
- Trajanje; opredeljuje življenjsko dobo izdelka, ki upošteva fizično, tehnološko in ekonomsko zastarelost.
- Uporabnost; se nanaša predvsem na poprodajne storitve in zajema pogoje in trajanje garancije, hitrost odpravljanja napak, uslužnost ter vljudnost prodajnega in servisnega osebja in podobno.
- Estetika; predstavlja doživljanje izdelka s čutili. Uporabnik kot dejavnik estetike zaznava, kakšen je videz izdelka, kakšne barve je, kakšen je vonj ali okus izdelka, kako zveni in podobno.
- Zaznana kakovost; je dejavnik, ki zajema ugled izdelka in združbe in druge dejavnike, ki jih ni mogoče neposredno meriti.

Garvin opozarja, da ni možno vedno doseči maksimalne kakovosti na račun slehernega izmed osmih dejavnikov. Pogosto je treba sklepati kompromise in na račun zmanjšanja enega od dejavnikov okrepiti drugega. Podjetje mora najti tržno nišo v določenem dejavniku in na podlagi tega okrepiti tržni položaj.

Storitvena podjetja so izpostavljena mnogim dejavnikom kakovosti, ki močno nihajo med različnimi dejavnostmi. Mnogi avtorji navajajo več dejavnikov, ki vplivajo na kakovost storitvenih podjetij. Zeithaml, Parasuraman in Berry izpostavljajo predvsem naslednjih pet dejavnikov (Zeithaml, Parasuraman, , Berry, 1990, str. 175):

- Otipljivost; predstavlja predvsem fizično vidne in otipljive stvari storitvene združbe, kot so pripomočki, oprema in zunanji videz osebja.
- Zanesljivost; je zmožnost izvajanje obljubljenе storitve v dogovorjenem času in na ravni obljubljenе kakovosti.
- Odzivnost; se nanaša na voljo osebja, da pomaga stranki in ji nudi takojšnje servisne usluge.
- Varnost; predstavlja znanje in uslužnost zaposlenih ter sposobnost osebja, da vzbudijo stranki zaupanje v njihove storitve.
- Skrb in individualna pozornost podjetja do stranke; predstavljata prilagodljivost združbe do osebnih potreb njihovih strank.

V storitvenih podjetjih je še posebej vidno odstopanje dejavnikov kakovosti med posameznimi panogami in je nemogoče opredeliti kratek seznam dejavnikov kakovosti, ki bi v vseh panogah imeli bistven pomen. Podobno kot pri dejavnikih kakovosti izdelkov velja tudi pri storitvah, da lahko izboljšamo rezultat enega dejavnika na račun drugega.

3.6 Stroški kakovosti

Ravnanje in obvladovanje kakovosti je ena od organizacijskih funkcij, ki mora, podobno kot druge funkcije, izkazovati svoj doprinos k pozitivnemu poslovanju. Kljub različnim pojmovanjem in dojetjem kakovosti in napačni domnevi, da je kakovost neka neotipljiva in neizmerljiva stvar, izkušnje kažejo, da je kakovost merljiva z denarjem oziroma s stroški, ki jih povzroči nekakovost. Stroški kakovosti nastanejo, kadar je delo napačno opravljeno. Kažejo se kot izmet, popravila, dodatne storitve, garancija, inšpekcije, testi in podobne aktivnosti, ki so potrebne zaradi neusklajenosti izvedbe z vnaprej določenimi zahtevami (Crosby, 1989, str. 11). Stroške kakovosti lahko nadalje razčlenimo na več podkategorij, ki omogočijo boljši pregled nad mozaikom stroškov, ki sestavljajo celotne stroške kakovosti. Ansell deli štiri skupine stroškov, ki nastanejo v zvezi s preprečevanjem napak, kontrolo kakovosti, popravilom in servisiranjem izdelka (Ansell, 1993, str. 107).

Stroški preprečevanja napak predstavljajo stroške aktivnosti, ki preprečujejo nastanek slabe kakovosti končnega izdelka ali storitve. Med najbolj pomembne aktivnosti preprečevanja napak sodi planiranje proizvodnega procesa ali tehnološke priprave, katerega naloga je, v določitvi vhodnih elementov in proizvodnega procesa, z namenom doseči čim manjše stroške po enoti izdelka. Vendar celotno planiranje ni usmerjeno izključno na razvoj in izdelavo končnega izdelka. Upoštevati je treba celoten proces, ki vključuje izbiro in razvoj sodelovanja z dobavitelji, razvoj sistema kakovosti, izobraževanje zaposlenih in drugih sodelujočih v

poslovnem procesu. Stroški preprečevanja napak so predvsem stroški dela osebja pri aktivnostih planiranja, izobraževanja in razvoja sistema kakovosti.

Stroški preverjanja ali ocenjevanja kakovosti zajemajo stroške vseh aktivnosti preventivnega preprečevanja problemov v zvezi s sistemom zagotavljanja kakovosti. V tem primeru govorimo predvsem o stroških kontrole, ki obsegajo predvsem plače kontrolnega osebja ter stroške nabave in vzdrževanja merilnih naprav. Stroški preverjanja in ocenjevanja se opravičujejo s preprečitvijo dobave materiala neustrezne kakovosti. Ker je zagotavljanje kakovosti kontinuiran proces, pri katerem izloček enega procesa predstavlja vložek naslednjega, je treba ocenjevati ustrezno kakovost skozi celoten proces. Zaradi tega nastanejo znotraj te skupine stroškov različne podkategorije stroškov, ki so značilni za določeno stopnjo procesa. Najprej se pojavijo stroški preverjanja ustreznosti zamisli in razvoja novega izdelka ali storitve. Marketing mora v sodelovanju z razvojnim oddelkom preveriti ustreznost izdelka. Sledijo stroški proizvodnega procesa, ki zajemajo poleg kontrole same proizvodnje tudi kontrolo dobaviteljev in podizvajalcev. Kontrola se nato nadaljuje vse do prodaje izdelka ali storitve in poprodajnih aktivnostih.

Stroški popravila in servisiranja so posledica slabe kakovosti izdelka, ki se pokaže v izmetu gotovih proizvodov, v stroških odpravljanja napak in obravnavanju pritožb odjemalcev. Dejstvo je, da kljub preventivni kontroli sistem zagotavljanja kakovosti ne more povsem preprečiti nastanek napak in odstopanja od zahtevanih standardov. Stroški napak lahko nastanejo znotraj organizacije ali zunaj organizacije.

Notranji stroški napak se pojavijo, preden proizvajalec dostavi svoje izdelke odjemalcem. Poleg stroškov ugotavljanja in odpravljanja napak se lahko pojavijo še drugi stroški, ki niso posledica napačno zastavljenega poslovnega procesa ali razvoja proizvoda. Notranji stroški se pokažejo predvsem v primeru, ko napaka proizvoda upočasni ali zaustavi proizvodni proces, če onemogoča dokončanje proizvoda ali storitve v določenem roku, povzroča dodatno delo, da bi bil proizvod dokončan pravočasno in kakovostno.

Zunanji stroški se pojavijo, ko proizvajalec že dostavi izdelke končnim uporabnikom. Predvsem gre tu za stroške servisiranja že dostavljenega proizvoda, stroške popravila ali dograditve proizvoda in stroške naknadne dostave popravljenega proizvoda. Poslovodstvo združbe ne sme prezreti zunanjih stroškov kakovosti, ki so lahko visoki. Ceneje za proizvajalca je, da probleme v zvezi z izdelkom odpravi, preden le-tega ponudi trgu. Nekateri zunanji stroški imajo lahko bolj daljnosežne posledice, kot se sprva zdi, če jim proizvajalec ne posveti posebne pozornosti. Takšen primer so stroški oddelka za odnose z javnostjo, ki lahko močno ublaži učinek slabe publicitete, ki nastane zaradi napake na proizvodu. Po drugi strani pa stroški službe za odnose z javnostjo ne predstavljajo bistvenega dela celotnih stroškov kakovosti, ker ne moremo vseh stroškov šteti kot stroške kakovosti.

Pomembna delitev stroškov kakovosti je tudi na stalne in spremenljive ter posredne in neposredne stroške. Takšna delitev pomaga razumeti nastanek stroškov in lahko posreduje

pomembne informacije o njihovem obvladovanju in preprečevanju podvajanja stroškov. Stalni stroški kakovosti so tisti, ki se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo na kratek rok. Spremenljivi so na dolgi rok, če se podjetje odloči za spremembo obsega poslovanja z investiranjem ali dezinvestiranjem. Stalni stroški kakovosti zajemajo plače kontrolorjev kakovosti, amortizacijo merilnih naprav ter stroške preventivnih dejavnosti. Spremenljivi stroški kakovosti se z obsegom poslovanja spreminjajo. Ti stroški nastajajo med proizvodnim procesom in imajo takojšen vpliv na poslovni rezultat podjetja. To so stroški popravila in dodelave proizvodov, stroški dodatnega časa, porabljenega za popravilo, reklamacije kupcev in podobno. Besterfield poudarja pomembnost zavedanje posrednih in neposrednih stroškov za celotno podjetje kljub temu, da so težko izmerljivi (Besterfield, 1985, str. 300). Neposredni stroški kakovosti so tisti, ki jih lahko neposredno pripišemo določenemu stroškovnemu nosilcu. Deloma so to spremenljivi stroški, deloma stalni stroški. Posrednih stroškov kakovosti ni mogoče neposredno pripisati stroškovnemu nosilcu, pač pa se mu del neposrednih stroškov pripiše na podlagi ključa.

3.7 Kakovost kot konkurenčna prednost

Ne glede na panogo, v katerem delujejo podjetja, na lastništvo ali namen, je eden od temeljnih ciljev podjetja ustvarjanje dobička oziroma racionalne izrabe sredstev. V času vse ostrejšje konkurence, hitrega pretoka informacij in menjave znanja so združbe na globalnem trgu dosegle maksimum in so v želji biti boljše od drugih začele iskati nove načine pri pridobivanju konkurenčnih prednosti. Sčasoma spozna sleherno podjetje, da je eden od bistvenih elementov konkurenčnih prednosti, v zgodovini prezrta, v zadnjem času pa vse bolj odkrita, kakovost poslovanja. Sprague ugotavlja, da je ostra konkurenca na svetovnih trgih povzročila usmerjanje pozornosti predvsem ameriških podjetij k storilnosti in kakovosti (Sprague v Collins in Devanna, 1996, str. 293).

Rusjan izpostavlja, poleg cene, fleksibilnosti in inovativnosti, kakovost kot enega ključnih dejavnikov pri pridobivanju konkurenčnih prednosti podjetja. Seveda je treba upoštevati tudi ceno, ki jo je treba plačati za kakovost. Če je povečanje stroškov za doseganje višje kakovosti manjše od učinkov zvišanja prodajnih cen, ki ga omogoča višja kakovost, to vpliva pozitivno na dobiček (Rusjan, 1999, str. 267).

Podobno ugotavljajo tudi Polajnar, Buchmeister in Leber (2001, str. 82), ki zagovarjajo uspeh izdelkov in servisnih služb z doslednim zagotavljanjem kakovosti. Potreba in zadovoljstvo porabnikov, močnejša konkurenca kot tudi povezan evropski trg so osnova, ki razgiba proizvajalce, pravočasno uvaja inovativnost in vlaganje na področju zagotavljanja kakovosti. Kakovost izdelkov danes ni več samo naključje ali želja proizvajalcev, temveč absolutna potreba za vsakega proizvajalca, ki hoče biti s svojimi izdelki uspešen in konkurenčen na trgu. Dejavnika uspeha, čas in strošek, nista več edina. Pridružilo se jim je še pomembno merilo – zanesljivost – in s tem povezana kakovost.

Sistem zagotavljanja kakovosti mora zagotoviti, da se spremlja in nenehno izboljšuje kakovost skozi celoten poslovni proces izdelka in storitve, ki se začne z idejo in razvojem ter konča z zagotavljanjem poprodajnih storitev. Prožnost, avtomatizacija, kratki razvojni in pretočni časi, kratki inovacijski cikli kot tudi zahtevnejši izdelki in spremenjene marketinške razmere ne morejo ostati brez učinka na kakovost, ki pomeni za podjetje predvsem (Polajnar, Buchmeister, Leber, 2001 str. 83):

- porast zadovoljstva kupcev oziroma strank,
- višji ugled na tržišču in med konkurenti,
- znižanje stroškov izdelave,
- skrajšanje pretočnih časov,
- porast proizvodnje in storitev,
- povečanje dohodka.

Vse to so elementi, ki jih podjetje lahko doseže z ustreznim zagotavljanjem kakovosti in predstavljajo konkurenčne prednosti, ki zagotavljajo obstoj in povečanje tržnega deleža organizacije na globalnem trgu. Cilj podjetja mora biti v tem, da je vedno korak pred odjemalcem pri zagotavljanju njegovih pričakovanj in ne samo korak pred konkurenti, za kar mora z odjemalcem vzpostaviti konsistenten in zanesljiv osebni odnos (Gattis, 1996, str. 31). Zagotavljanje kakovosti, ki v središče svojih prizadevanj postavlja končnega odjemalca, ima lahko zelo ugodne posledice, če je stranka zadovoljna z izdelkom, in pogubne, če stranka ni zadovoljna. Feigenbaum pravi, da bo zadovoljna stranka povedala osim ljudem o kakovosti izdelka ali storitve, nezadovoljna pa dvaindvajsetim (Feigenbaum, 1986, str. 27).

4 *STANDARDI KAKOVOSTI*

4.1 Pregled nekaterih pomembnejših standardov kakovosti

Standardi kakovosti so posledica razvoja kakovosti poslovanja, ki so se preko začetne kontrole in nadzora kakovosti izdelka razvili do danes naprednega sistema celovitega zagotavljanja kakovosti. Zaradi neenotnega tolmačenja pojma kakovosti je predvsem v opredelitvi celotne kakovosti poslovanja prihajalo do zmede, ki je botrovala potrebi po uvedbi enotnega mednarodno veljavnega standarda. Že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja so se pojavili prvi standardi, ki so bili namenjeni predvsem vojaški in letalski industriji, vendar so predstavljali osnovo, na kateri so nadgrajevali sistem do uporabnosti v skoraj vseh panogah. Standardi so dinamična kategorija, ki se v skladu s spremembami okolja razvija in prilagaja trenutnim razmeram. Zaradi težnje po natančnosti in doslednosti so se nekateri standardi razvijali v določeni smeri glede potrebe posamezne panoge ali industrije tako, da je danes poznanih več standardov, ki pa so v bistvu stranske veje bolj znanih in mednarodno močno uveljavljenih standardov.

Nekateri vidnejši standardi oziroma sistemi upravljanja kakovosti so (Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 78-79):

- ISO 9001 je sistem zagotavljanja kakovosti v razvoju oziroma načrtovanju, proizvodnji, vgradnji in servisiranju. Je temeljni sistem ravnanja kakovosti proizvodnih in storitvenih procesov, ki se neprestano dopolnjujejo (na primer: ISO 9001:2000 z naslovom Sistemi vodenja kakovosti – zahteve).
- HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Point) – Nadzor in analiza kritičnih kontrolnih točk, ki zagotavlja neoporečnost živil. To je preventivni sistem, ki zahteva nadzor nad živili že od njihove predelave, transporta, skladiščenja in prodaje, s tem pa preprečuje oziroma izključuje dejavnike tveganja, da se z živili pojavi nesprejemljivo biološko, kemično ali fizikalno onesnaženje narave, ki posledično lahko povzroči nastanek bolezni in se z živili prenaša na človeka.
- Standard ISO 14001, ki nadgrajuje sistem ravnanja kakovosti v smeri ravnanja z okoljem. Predpisi na področju ekologije in z varovanjem okolja povezani stroški, javno mnenje, zahteve po ustreznem informiranju ter povečana odgovornost so v podjetjih sprožili potrebo po izboljšanju ravnanja na teh področjih. Cilj lahko dosežemo z uporabo navedenih standardov, ki omogočajo razvoj modelov, po katerih lahko podjetja nadzorujejo sedanje in dolgoročne vplive na okolje.
- OHSAS 18001 je standard zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Uvedba sistema vodenja varnosti in zdravja po zahtevah navedenega standarda zavezuje podjetja, da skrbi za varno, zdravo in urejeno delovno mesto.
- SA 8000 je standard družbene odgovornosti in etičnega odnosa do zaposlenih, ki ureja področje dela in pravic delavcev. Temelji na konvencijah Mednarodne organizacije dela (ILO), Splošni deklaraciji o človekovih pravicah in Konvenciji Združenih narodov o pravicah otrok. Podjetje, ki pridobi ta standard, mora vsem zaposlenim zagotavljati minimalne, človeku primerne delovne razmere in spoštovati osnovne delavske pravice.

To so seveda le nekateri najbolj znani in uporabljeni standardi, ki pa še zdaleč ne predstavljajo celotne palete standardov kakovosti. Tako so posamezne panoge razvile svoje standarde, ki so prilagojeni njihovim potrebam. Predvsem izstopajo avtomobilska in živilska industrija ter teleinformatika, kjer so standardi najbolj uporabljeni in uveljavljeni. Kot nadgradnja standardov kakovosti pa se vse bolj uveljavljajo samoocenitveni modeli. Najbolj znani so Six-sigma, model dvajsetih ključev in model poslovne odličnosti. Podjetja, ki uvajajo samoocenitvene modele v svoje poslovanje, imajo praviloma že pridobljen vsaj en certifikat standarda kakovosti.

4.2 Standardi kakovosti ISO 9000:2000

Različne opredelitve kakovosti so posledično prinesle nejasnost pri razumevanju pojma kakovost. Kljub splošnemu strinjanju, da pomeni kakovosten izdelek ali storitev nekaj dobrega, se večkrat pojavi vprašanje, kaj je tisto dobro, kar kakovosten izloček predstavlja.

Ljudje imajo do različnih stvari različna pričakovanja in zahteve, zato je nemogoče enoznačno opredeliti pojem kakovosti, ki bi predstavljal natančno opredelitev pri vsakem izdelku. Zaradi tega se je pojavila potreba po mednarodno sprejetem standardu kakovosti, pri katerem odjemalec določenega izdelka ali storitve in druga zainteresirana javnost ve, kaj s tem dobi. Kljub natančno določenim zahtevam in pravilom, zapisanih v standardu, je treba upoštevati dejstvo, da noben standard ni trdno določen in nespremenljiva kategorija, ampak se spreminja glede na aktualne zahteve okolja. Najpomembnejši dejavnik, ki privede do kakovostnega izločka, je zavedanje organizacije o pomembnosti kakovosti, ne samo končnega izdelka ampak celotnega poslovnega procesa in sistematično usmerjanje aktivnosti k doseganju kakovosti poslovanja.

4.2.1 Splošno o standardu ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 je eden najbolj razširjenih in mednarodno sprejetih standardov kakovosti. Podatek, da je do leta 2006 sprejelo certifikat ISO 887.770 podjetij v 161 državah, priča o izjemnem pomenu tega standarda (ISO 9000 and 14000 in brief, 2006). Prvi standard družine ISO 9000 je bil predstavljen leta 1987, vendar je treba za razumevanje zgodovine nastanka tega standarda pogledati dobri dve desetletji nazaj, ko se je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja pokazala potreba po sistemskem pristopu k zagotavljanju kakovosti. V tem času je predvsem vojaška in jedrska industrija težila k uvedbi sistema zagotavljanja kakovosti, ki so ji kasneje sledile še druge panoge. Poznan je bil predvsem standard AQAP-1, ki ga je leta 1968 začel uporabljati NATO. Sistemski pristop zagotavljanja kakovosti se je izkazal kot pravi odgovor na vse glasnejše zahteve po kakovostnih izdelkih. V sedemdesetih letih so različne države pričele uvajati lastne standarde kakovosti, med katerimi je bil najbolj poznan britanski standard BS 5750, ki velja za prvi veljavni državni standard na področju sistemov kakovosti v svetu. Z nastankom Evropske skupnosti je nastala potreba po enotnem standardu za sistem ravnanja kakovosti, ki naj bi nadomestil vse nacionalne standarde tega področja. Tako je leta 1987 mednarodna organizacija za standardizacijo predstavila prvo družino standardov ISO 9000 za management kakovosti in zagotavljanje kakovosti. Ta standard vsebuje 98 zahtev, ki jih morajo izpolniti različni oddelki v organizaciji, da zagotovijo kakovost izdelka (Marolt, Gomišček, 2005, str. 102).

Že leta 1989 je bil standard preveden v slovenski jezik, poznan je predvsem ISKRA standard. Štiri leta kasneje je bila izdana prva slovenska verzija standarda SLS ISO 9000, ki je bila leta 1995 predelana in usklajena s popravki standarda ISO, ki je bil leto prej malenkostno popravljen. Korenitejše spremembe je standard doživel leta 2000, ko je bila izdana serija standardov ISO 9000:2000.

Treba je poudariti, da standardi družine ISO niso tehnični standardi, ki bi opredeljevali proizvod, temveč so standardi za sistem kakovosti. Pomembno je, da se predvsem vodstvo zaveda pomena zagotavljanja kakovosti in sistematično uvaja funkcijo zagotavljanja kakovosti v vse oddelke svoje organizacije, kajti le tako je možno doseči zadovoljivo raven kakovosti ne samo izdelka temveč celotnega procesa. Standardi kakovosti so samo orodje, s

katerim je lažje zagotavljati kakovost, ki pa se izkaže kot neuporabno, če ni volje po kakovosti v slehernem oddelku organizacije. Prednosti, ki jih ob doslednem upoštevanju standardov lahko pričakujemo so (Potkonjak, 2006):

- vzpostavitev optimalne organizacije poslovanja ,
- ureditev notranjega poslovanja v podjetju,
- pregledna organiziranost,
- preglednost poslovnega procesa, vzpostavitev reda oziroma pravil obnašanja,
- opredelitev pristojnosti in odgovornosti,
- dobra podlaga za sistematizacijo in opis delovnih mest,
- izboljšanje notranjih komunikacij,
- podlaga za usposabljanje,
- ohranjanje znanja pri kadrovskih spremembah,
- dvig zavesti zaposlenih o kakovosti,
- doseganje skladnosti z zahtevami in pričakovanji odjemalcev in izboljševanju kakovosti,
- lažji vstop na globalno tržišče.

Standardi kakovosti ISO so dinamična kategorija, ki se sproti prilagaja spremembam v okolju. V preteklosti so že bili deležni večjih popravkov, predvsem leta 1994 in leta 2000, ko je bila predstavljena aktualna družina standardov ISO 9000:2000. Serija standardov ISO 9000:2000 je rezultat posvetovanj z uporabniki, kar pomeni, da jih uporabljajo različne pravne osebe (podjetja - organizacije), bodisi da gre za notranje ali zunanje stranke, vključno s certifikacijskimi organi za ocenjevanje sposobnosti organizacije glede izpolnjevanja zahtev odjemalcev, regulative ali zahtev, ki si jih postavi organizacija sama. Standardi ponujajo enostavnost uporabe in prožnost za privzemanje. Izdelani v jasni in uporabniku prijazni obliki ponujajo (Potkonjak, 2006):

- uveljavljanje procesnega pristopa,
- združljivost z drugimi standardi za sisteme vodenja,
- silijo in zahtevajo nenehno izboljševanje,
- zahtevajo prepoznavanje potreb zainteresiranih strank.

ISO standarde odlikuje mednarodna in sistemska usmerjenost. Vsebina standarda je pomembna in uporabna, vendar sama po sebi ne predstavlja široko sprejemljive vrednosti, če ni splošno sprejeta. Trenutno je standard ISO uporabljan v preko 160 državah po vsem svetu, kjer nacionalni uradi za standardizacijo podeljujejo certifikat o izpolnjevanju zahtev, ki izhajajo iz tega standarda. Vsaka združba, ki deluje na mednarodnem trgu in stremlji k zadovoljevanju svojih strank s kvalitetnimi proizvodi in storitvami, si lahko obeta koristi od sodelovanja z združbo, ki ima mednarodni certifikat, saj je s tem zagotovljena določena raven kakovosti.

Pomembna je tudi sistemska usmerjenost ISO standarda. Mnogo ljudi, ki deluje na področju zagotavljanja kakovosti, zmotno poudarja vedenjski in motivacijski faktor kot ključen za doseg kakovosti. Seveda tega ne gre podcenjevati, vendar je za celovito obvladovanje kakovosti to premalo. Pravilno vedenje je treba sistemsko zagotoviti s podporo pravilne

politike, postopkov, dokumentiranja, s tehnologijo, viri in strukturo. Vedenjski vzorec, ki bi zagotavljal vedenje v smislu zagotavljanja kakovosti, je treba zagotoviti s sistemom kakovosti.

4.2.2 Načela obvladovanja kakovosti

Uspešno delovanje organizacije zahteva zavestno usmerjanje in koordiniranje aktivnosti, ki vplivajo na poslovni proces. Trendi sodobne organiziranosti združb kažejo na manjšanje hierarhičnih ravni, na projektni in procesni pristop, ki zahteva aktivno in usklajeno delovanje vseh oddelkov. Funkcija zagotavljanja kakovosti je sistematično vpeta v vse dele organizacije in mora zagotoviti kakovost, ki se skozi celoten poslovni proces kaže na izdelku. Sistematično zagotavljanje kakovosti mora biti v organizaciji splošno sprejeta usmeritev. Standard ISO 9000:2000 izpostavlja osem načel managementa kakovosti, ki naj bi jih upoštevalo vrhovno vodstvo, da bi organizacijo vodilo k boljšemu poslovanju (Marolt, Gomišček, 2005, str. 105-108).

Končni odjemalci so tisti, ki bodo podali končno sodbo o uspešnosti združbe, ki mora razumeti njihove sedanje in prihodnje potrebe. Osredotočenost na uporabnike se mora izražati z izpolnjevanjem njihovih zahtev in s prizadevanji preseči njihova pričakovanja. Ob postavljanju uporabnikov v središče svoje pozornosti lahko združba pričakuje večji tržni delež in prihodek, kar je posledica večje prilagodljivosti in odzivnosti na tržne priložnosti. Organizacija lahko pričakuje večjo učinkovitost pri izrabi virov, potrebnih za povečanje zadovoljstva uporabnikov, in posledično večjo lojalnost uporabnikov.

Ravnanje mora izražati enotnost namena in usmeritve organizacije. Naloga vodij je, da ustvarijo in vzdržujejo takšne notranje odnose in okolje, v katerem se lahko zaposleni polno vključijo v doseganje ciljev organizacije. Ustrezen način vodenja je ključen za razumevanje namena in cilja organizacije, za katere si prizadevajo motivirani zaposleni. Dejavnosti se izvajajo in določajo na enoten način. Možnosti za nerazumevanje med različnimi ravni in funkcijami v organizaciji so manjše.

Najpomembnejši element organizacije so ljudje na vseh nivojih. Sodelovanje zaposlenih in njihova polna vključenost omogočata, da so njihove sposobnosti uporabljene v korist organizacije. Na tak način so zaposleni motivirani in predani organizaciji, kar se kaže v večji inovativnosti in ustvarjalnosti pri doseganju ciljev. Za svoje dosežke so odgovorni sami, zato je pomembna večja pripravljenost za sodelovanje in nenehno izboljševanje.

Za učinkovito upravljanje z aktivnostmi in z njimi povezanimi viri se uporabi procesni pristop, kar omogoča krajše čase pri posameznih aktivnostih skozi celoten poslovni proces, učinkovitejšo uporabo virov in zato nižje stroške. Rezultati so bolj zanesljivi in predvidljivi, omogoča se določitev najpomembnejših možnosti za izboljšave.

Procesi, ki potekajo znotraj organizacije, so medsebojno povezani. S sistemskim pristopom k vodenju, identifikaciji in razumevanju procesov prispevamo k učinkovitejšemu in uspešnejšemu doseganju ciljev organizacije. S povezovanjem procesov dosegamo najboljše rezultate, saj so viri in pozornost usmerjeni na procese, kar privede do večjega zaupanja zainteresiranih strani v organizacijo.

Načelo nenehnega izboljševanja mora biti stalnica v vsaki organizaciji. S tem se zaradi izboljšanih sposobnosti poveča učinkovitost organizacije. Izboljšave na vseh ravneh so povezane s strateškimi usmeritvami, kar naredi organizacijo sposobno hitrega odzivanja na priložnosti in nove zahteve.

Odločitve, ki jih sprejemajo zaposleni, udeleženi v procesu, morajo temeljiti na analizah podatkov in informacij. Odločanje na podlagi dejstev omogoča pravočasne utemeljene in pravilne odločitve, večje sposobnosti potrjevanja učinkovitosti preteklih odločitev na osnovi dokazov o dejanskem stanju in večjo sposobnost za kritično presojo in po potrebi spreminjanje mnenj in odločitev.

Dejstvo je, da celoten poslovni proces ne poteka izključno v organizaciji. Številne aktivnosti so zaupane drugim organizacijam, ki dobavljajo surovine ali izdelke, zato je med dobavitelji in organizacijo nujna medsebojna odvisnost. Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji povečujejo možnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti. Okrepi se tudi skupna prilagodljivost in odzivnost na spremenjene tržne razmere in zahteve ter pričakovanja končnih uporabnikov.

4.2.3 Sestava, vsebina in zahteve standarda ISO 9001:2000

Standard ISO 9001:2000 je sestavljen iz devetih poglavij. Prva štiri poglavja ne tvorijo zahtev standarda in so bolj informativne narave. Uvodno poglavje predstavi namen in uporabnost standarda. Utemeljena je uporaba procesnega pristopa v sistemu vodenja kakovosti in opisuje odnos med ISO 9001:2000 in ISO 9004:2000. V uvodnem poglavju je opisana tudi skladnost med standardom ISO 9001:2000 in standardom, ki se nanaša na varstvo okolja ISO 14001:1996. Drugo poglavje opredeljuje, kdaj naj organizacija uporablja ta standard. Opisana je možnost opustitve posameznih zahtev sistema vodenja kakovosti in kaj je z opustitvijo povezano. Tretje poglavje opisuje zveze z drugimi standardi. Četrto poglavje opredeljuje izraze in definicije, ki se uporabljajo v tem standardu (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 5-10).

V petem poglavju so opredeljene splošne zahteve sistema vodenja kakovosti in zahteve glede dokumentacije. Poglavje poudarja vzpostavitev, dokumentiranje, izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti ter nenehno izboljševanje njegove učinkovitosti. Izrecno je navedena zahteva po procesnem pristopu. Organizacija mora opredeliti procese, določiti zaporedje in medsebojne vplive, določiti kriterije in metode, ki so potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja, zagotoviti, da so na voljo viri in informacije, nadzorovati, meriti in analizirati procese ter izvajati ukrepe, potrebne za doseganje planiranih rezultatov in nenehno izboljševanje procesov. Podana je zahteva o vključitvi zunanjih izvajalcev v sistem vodenja

kakovosti. Organizacija mora dokumentirati izjave o politiki in ciljnih kakovosti. Izdelati mora poslovnik kakovosti, ki vključuje predmet sistema vodenja kakovosti, dokumentirane postopke in opis medsebojnega vpliva procesov. Izdelati mora dokumente, ki zagotavljajo učinkovito planiranje in delovanje, dokumentirati postopke ter izdelati zapise, s katerimi se dokazuje skladnost z zahtevami in učinkovitost delovanja sistema vodenja kakovosti. Dokumente, ki jih zahteva sistem vodenja kakovosti, je treba obvladovati.

Odgovornost vodstva je opredeljena kot zaveza najvišjega vodstva v organizaciji za vzpostavitev in stalno izboljševanje sistema kakovosti. Vodstvo mora vsem zaposlenim jasno opredeliti zahteve njihovih odjemalcev in vzpodbujati zaposlene k njihovem izpolnjevanju. Jasno mora določiti in zapisati primerno politiko organizacije, ki vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in podaja okvir za določanje in pregledovanje ciljev kakovosti. Določiti mora merljive cilje kakovosti, ki ustrezajo posamezni funkciji in ravni v podjetju. Za doseg postavljenih ciljev mora poskrbeti za ustrezno planiranje, s katerim se ohrani celovitost sistema vodenja kakovosti. Ustrezno mora delegirati odgovornosti in pooblastila, s katerimi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni ter vzpostaviti komunikacijsko strukturo, ki poteka o učinkovitosti vodenja kakovosti. V določenih časovnih presledkih mora pregledovati sistem vodenja kakovosti in od vhodnih podatkov pridobiti ustrezne rezultate, na podlagi katerih lahko izboljša proizvod in učinkovitost sistema ter sprejema odločitve glede potrebnih virov.

Sedmo poglavje opredeljuje vodenje virov, ki jih mora organizacija določiti in priskrbeti za izvajanje, vzdrževanje in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti ter za povečevanje zadovoljstva končnih uporabnikov. Zagotoviti mora kompetentne, izobražene in usposobljene izvajalce dela, ki vplivajo na kakovost proizvoda. Organizacija mora priskrbeti in vzdrževati ustrezno infrastrukturo, ki je potrebna za doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod.

Poglavje, ki govori o izvedbi proizvoda, je najbolj obširno, saj opisuje zahteve skozi celoten proces, od načrtovanja do končnega nadzora in meritev ustreznosti proizvoda. Pri planiranju realizacije proizvoda mora organizacija upoštevati skladnost z drugimi procesi in na primeren način določiti cilje kakovosti ter zahteve za proizvod. Izraziti mora potrebo po vzpostavitvi procesov, dokumentov in priskrbi virov, določiti zahtevane aktivnosti overjanja, validacije, nadzorovanja in kontrole ter priskrbeti zapise, potrebne za dokazovanje izpolnjevanja zahtev procesov in proizvodov. Proces, povezan z odjemalci, zajema določitev zahtev v zvezi s proizvodom, ki jih opredeli odjemalec. Upoštevati mora tudi neizražene zahteve, ki so nujne za delovanje proizvoda, zakonske zahteve in regulative ter vse druge zahteve v organizaciji. Podjetje mora pregledati vse zahteve v zvezi s proizvodom in zagotoviti opredelitev zahtev, razrešenost pogodbenih zahtev in sposobnost izpolnitve zahtev. Poglavje izpostavlja zahtevo po načrtovanju in razvoju, ki vključuje planiranje načrtovanja in razvoja, opredeljuje potrebne vhode, zahteva ustrezne rezultate, pregled, overjanje, validacijo ter obvladovanje sprememb načrtovanja in razvoja. Posebne zahteve so opredeljene glede nabave, kjer morajo biti nabavljeni proizvodi skladni s specificiranimi zahtevami, za kar je potreben opredeljen proces nabave, informacije za nabavo in overjanje nabavljenih proizvodov. Pomemben del tega poglavja se nanaša na proizvodnjo in izvedbo storitev, ki zajema obvladovanje in validacijo

procesov, identifikacijo in sledljivost, podaja zahteve glede ravnanja z lastnino odjemalcev in ohranitev proizvoda. Posebej so izpostavljene zahteve po obvladovanju nadzornih in merilnih naprav, po katerih mora organizacija opredeliti potreben nadzor in merjenje ter vzpostaviti potrebne procese ugotavljanja skladnosti proizvoda z zahtevami.

Zadnje poglavje se nanaša na merjenje, analizo in izboljšave, kjer se zahteva od organizacije, da planira in izvaja procese nadzorovanja, merjenja, analiziranja in izboljševanja, da dokaže skladnost proizvoda, zagotovi skladnost sistema vodenja kakovosti in nenehno izboljšuje učinkovitost sistema vodenja kakovosti. Z nadzorovanjem in merjenjem ugotavlja zadovoljstvo odjemalcev, ugotavlja ustreznost in učinkovitost sistema vodenja kakovosti z notranjo presojo, nadzoruje in meri procese in proizvode, identificira in obvladuje proizvode, ki niso v skladu z zahtevami, ter analizira podatke, ki zagotovijo informacije o ustreznosti proizvoda. Z uporabo politike kakovosti, ciljev kakovosti, rezultatov presoj, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenega pregleda mora organizacija zagotoviti nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti.

4.3 Standardi kakovosti v Sloveniji

Slovensko gospodarstvo je v času globalizacije in združevanja držav v gospodarske in politične zveze vse bolj izpostavljeno usklajenemu in harmoničnemu delovanju s svetovnimi partnerji. Zaradi relativne majhnosti slovenskega gospodarstva in usmerjenosti slovenskih podjetij tako na domače kot tuje trge je potreba po mednarodno priznanem sistemu ocenjevanja kakovosti toliko večja. Številni tuji partnerji zahtevajo od slovenskih podjetij certifikat zagotavljanja kakovosti, med katerimi se najpogosteje pojavlja predvsem zahteva po izpolnjevanju zahtev standarda ISO 9000 in ISO 14000. Slovenske združbe so tako prisiljene uvajati v svoje poslovanje sistem zagotavljanja kakovosti deloma zaradi zahtev vstopa na tuje trge, predvsem pa zaradi izboljšanja kakovosti izdelka in poslovanja, ki ga ta sistem nudi, kar omogoča možnosti pridobivanja novih kupcev in zadrževanja starih (Pivka, Uršič, 2002, str. 29). Mednarodni standardi so danes že stalnica v slovenskem gospodarskem prostoru, ki s kratkim časovnim zamikom redno izhajajo v slovenskem jeziku in se obnavljajo. Danes je v Sloveniji s področja vodenja in zagotavljanja kakovosti veljavnih šestnajst mednarodnih standardov, ki so razvidni v preglednici 1.

O razširjenosti mednarodnih standardov kakovosti v Sloveniji pričajo tudi podatki Gospodarske zbornice Slovenije, po katerih je certifikat ISO 9001 do leta 2006 prejelo preko 1600 podjetij. Tudi standard za ravnanje z okoljem ISO 14001 je prejelo že preko 300 organizacij. Specifični standardi za določene panoge so nekoliko manj razširjeni, saj je na primer certifikat standarda ISO TS 16949, ki je namenjen industriji za proizvodnjo nadomestnih avtomobilskih delov, prejelo 52 organizacij. Vse bolj se uveljavlja tudi standard, ki je namenjen varovanju zdravja OHSAS 18001, ki ga je do leta 2006 prejelo 47 organizacij (Gospodarska zbornica Slovenije, Katalog certificiranih podjetij, 2006).

Tabela 1: Veljavni slovenski standardi na področju vodenja in zagotavljanja kakovosti

Standard	Slovenski naslov	Originalni naslov
SIST EN ISO 9000:2005	Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar (ISO 9000:2005)	Quality management systems - Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2005)
SIST EN ISO 9001:2000	Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve (ISO 9001:2000)	Quality management systems - Requirements (ISO 9001:2000)
SIST EN ISO 9004:2004	Sistemi vodenja kakovosti – Smernice za izboljšanje delovanja (ISO 9004:2000)	Quality management systems - Guidelines for performance improvements (ISO 9004:2000)
SIST ISO 10002:2004	Vodenje kakovosti – Zadovoljstvo odjemalcev – Smernice za ravnanje s pritožbami v organizacijah	Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for complaints handling in organizations
SIST ISO 10005:2005	Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za plane kakovosti	Quality management systems - Guidelines for quality plans
SIST ISO 10006:2004	Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za vodenje kakovosti projektov	Quality management systems - Guidelines for quality management in projects
SIST ISO 10007:2004	Sistemi vodenja kakovosti - Smernice za vodenje konfiguracij	Quality management systems - Guidelines for configuration management
SIST EN ISO 10012:2003	Sistemi vodenja meritev – Zahteve za procese merjenja in merilno opremo (ISO 10012:2003)	Measurement management systems – Requirements for measurement processes and measuring equipment
SIST ISO/TR 10013:2002	Smernice za dokumentacijo sistema vodenja kakovosti	Guidelines for quality management system documentation
SIST ISO/TR 10014:1998	Smernice za vodenje ekonomike kakovosti	Guidelines for managing the economics of quality
SIST ISO 10015:2002	Vodenje kakovosti – Smernice za usposabljanje	Quality management - Guidelines for training
SIST ISO/TR 10017:2003	Napotki za statistične metode v zvezi z ISO 9001:2000	Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000
SIST ISO 10019:2005	Smernice za izbiro svetovalcev za sisteme vodenja kakovosti in uporabo njihovih storitev	Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services
SIST-TS CEN/TS 15224:2006	Zdravstvene storitve – Sistemi vodenja kakovosti – Vodilo za uporabo EN ISO 9001:2000	Health services - Quality management systems - Guide for the use of EN ISO 9001:2000
SIST ISO/TS 16949:2002	Posebne zahteve za uporabo ISO 9001:2000 v organizacijah s serijsko proizvodnjo in proizvodnjo nadomestnih delov v avtomobilski industriji	Quality management systems - Particular requirements for application of ISO 9001:2000 for automotive production, and relevant service part organizations
SIST EN ISO 19011:2003	Smernice za presojanje sistemov vodenja kakovosti in/ali sistemov ravnanja z okoljem (ISO 19011:2002)	Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing (ISO 19011:2002)

Vir: Slovenski inštitut za standardizacijo, Skupine standardov, 2006

5 OPREDELITEV SEKTORJA JAVNE RADIOTELEVIZIJE

5.1 Opredelitev javne radiotelevizije

Javna radiotelevizija je pomemben element radiotelevizijskega sektorja v vsaki državi. V preteklosti je bila javna RTV edini javni medij in v večini državah še danes zaseda vodilno mesto. Financirana s strani javnosti zagotavlja edinstven način ustvarjanja kvalitetnega programa, ki pokriva širok spekter interesov in se odziva na potrebe svoje publike. Tako zagotavlja različnost programov in prispeva pomemben delež k zagotavljanju pravice do obveščenosti. Predstavlja lahko učinkovito dopolnilo proti komercialnim postajam, predvsem z zadovoljevanjem potreb po informacijah in interesih, na katere se komercialni sektor ne odziva.

V mnogih državah skuša vlada vplivati na delovanje javne RTV in jo uporabiti kot svojega glasnika. Javna RTV mora biti vir neodvisnih informacij, ki jih posreduje javnosti, kajti šele ko je zagotovljena neodvisnost medija, ne le po zakonu, temveč tudi v praksi, lahko deluje v javnem interesu, z zagotavljanjem kvalitetnih in objektivnih informacij. Strmo naraščanje števila komercialnih radiotelevizijskih postaj pomeni nove izzive javni radioteleviziji. Tehnološki razvoj je popolnoma spremenil naravo tega medija, saj je gledalcem in poslušalcem že omogočeno spremljati sto in več programov. Digitalna tehnologija omogoča pri omejenem frekvenčnem pasu oddajanje večjega števila tehnološko kvalitetnejšega programa kot klasična analogna tehnologija. Pomemben doprinos povečanju izbire RTV postaj sta prinesla tudi kabelska in satelitska tehnologija. Vse to pa povzroča upad zagonskih stroškov novih RTV postaj. Ne smemo prezreti tudi novega načina oddajanja programa preko interneta, ki ponuja v virtualnem načinu neposreden stik z ustvarjalci programa in napoveduje možnost, da bo gledalec lahko prevzel del vloge urednika.

Razvoj na radiotelevizijskem področju je grožnja postajam, ki ostajajo pod državnim okriljem, kajti poslušalci in gledalci so bolj naklonjeni postajam, ki objektivno poročajo o aktualnih zadevah, kot postaji, ki je glasnik trenutne vlade. Iz tega stališča imamo povsem ekonomski argument, ki govori o nujnosti oblikovanja javne radiotelevizijske hiše kot javne in ne državne institucije (Harvey, 1999).

Tendence razvoja javnih služb predvsem v demokratičnih državah pomenijo izziv organiziranosti javnih servisov in zahtevajo razmislek o najboljši alternativni trenutne organiziranosti. Vse več je pritiskov, da se država umakne iz gospodarstva in prepusti nekatere panoge komercialnemu sektorju. Tudi javna RTV je izpostavljena tem pritiskom, saj, kot bomo videli v nadaljevanju tega poglavja, v nekaterih državah obstaja ureditev javne RTV službe izključno ali vsaj v večini v komercialnem sektorju.

Naraščajočim tehtnim argumentom alternativnih modelov organizacije javne RTV navkljub se večina držav odloča za enovito javno RTV institucijo, ki jo financira javnost, in zadovoljuje njene potrebe na tem področju. Podpora takim institucijam ostaja močna tam, kjer

so uspeli zadržati neodvisnost javne radiotelevizije predvsem od vlade in je ta institucija sposobna proizvajati kvaliteten program, ki dopolnjuje program komercialnih radiotelevizij. Zavest o potrebi javne radiotelevizije ostaja močna v večini držav, kar potrjujejo tudi podpora javnosti in številne statistike o gledanosti in poslušanosti.

5.2 Pomen javne radiotelevizije

Javna radiodifuzija je poskus ustvarjanja kvalitetnih popularnih programov. Ne posreduje zgolj stereotipov. Prispeva h kvaliteti življenja ljudi. Njeni programski žanri odslikavajo kompleksnost človeških bitij (Powell v BBC1, 1999).

Državne radiotelevizije obstajajo praktično v vsaki državi, vendar le nekatere ustrezajo standardom, ki jih zahteva javna radiotelevizija. Le-ta mora biti združljiva z nekaterimi značilnostmi, ki opredeljujejo pomen javne radiotelevizije in ki v glavnem poudarjajo zagotavljanje svobode izražanja. Poleg tega so te značilnosti posledica dejstva, da mora javna radiotelevizija, ki porablja za svoje delovanje denar od javnosti, zadovoljevati osnovne kriterije, ki so predpisani za porabo javnih sredstev. Elementi, ki opredeljujejo pomen javne RTV, se razlikujejo od države do države, vendar pa lahko najdemo nekatere splošne značilnosti, ki jih srečujemo pri opredelitvi v vsaki demokratični državi. Predvsem gre tu za šest splošnih načel (Mendel, 2000); to so:

- celovita geografska pokritost,
- skrb za nacionalno identiteto in kulturo,
- neodvisnost od države in komercialnega sektorja,
- nepristranskost programov,
- raznolikost programov,
- trajno javno financiranje.

Prvo načelo je posledica narave javnega servisa, ki mora biti na voljo vsem. Ne bi bilo prav, da ima pravico izkoriščati dobrine, ki jih nudi javna radiotelevizija, le del populacije, medtem ko vsi prispevajo za njeno delovanje. Poleg tega je s tem načelom zagotovljena pravica do obveščenosti, ki mora biti dosegljiva celotni javnosti v enaki meri.

Skrb za nacionalno identiteto in kulturo je bila, in še vedno ostaja, najtesneje povezana s pomenom javne radiotelevizije in je izrecna obveza sleherne javne RTV. Izraža vlogo institucije pri vzpostavljanju občutka za nacionalno identiteto in pripadništvo. Predstavlja del naporov države pri promociji nacionalne demokracije in spoštovanja nacionalne kulture. Ta značilnost je obenem najbolj sporna pri opredelitvi pomena javne RTV, ker lahko pomeni omejitev pri novinarski svobodi in s promocijo nacionalne kulture lahko spodbuja nacionalizem. Vendar v sodobnem pojmovanju RTV institucija ni razumljena v ozkem pojmovanju prevladujoče kulture, ampak je v mnogih državah mišljena kot ideja o promociji vseh kultur na nekem geografskem področju z vidika nacionalnosti.

Temeljni cilj javne RTV je v zagotavljanju kvalitetnega programa, ki zadovoljuje informativne, zabavne in izobraževalne potrebe javnosti, ob upoštevanju in promoviranju raznolikosti. Nemogoče je pričakovati, da bo javni servis lahko uspešno dosegal ta cilj, če bi se moral neprestano bojevati za finančni delež iz komercialnega sektorja. Odvisnost od trga bi vodila javno institucijo do programske sheme, ki bi vsebovala trenutno popularne oddaje in kjer oddaje, ki so v javnem interesu, ne bi našle svojega mesta. Čeprav danes večina javnih RTV organizacij uporablja mešanico javnega in komercialnega financiranja, bi odvisnost od izključno komercialnih sredstev onemogočala RTV institucijam ohraniti raznolikost programov. Neodvisnost od komercialnih interesov je vedno bila ključnega pomena za zagotavljanje nacionalnega interesa.

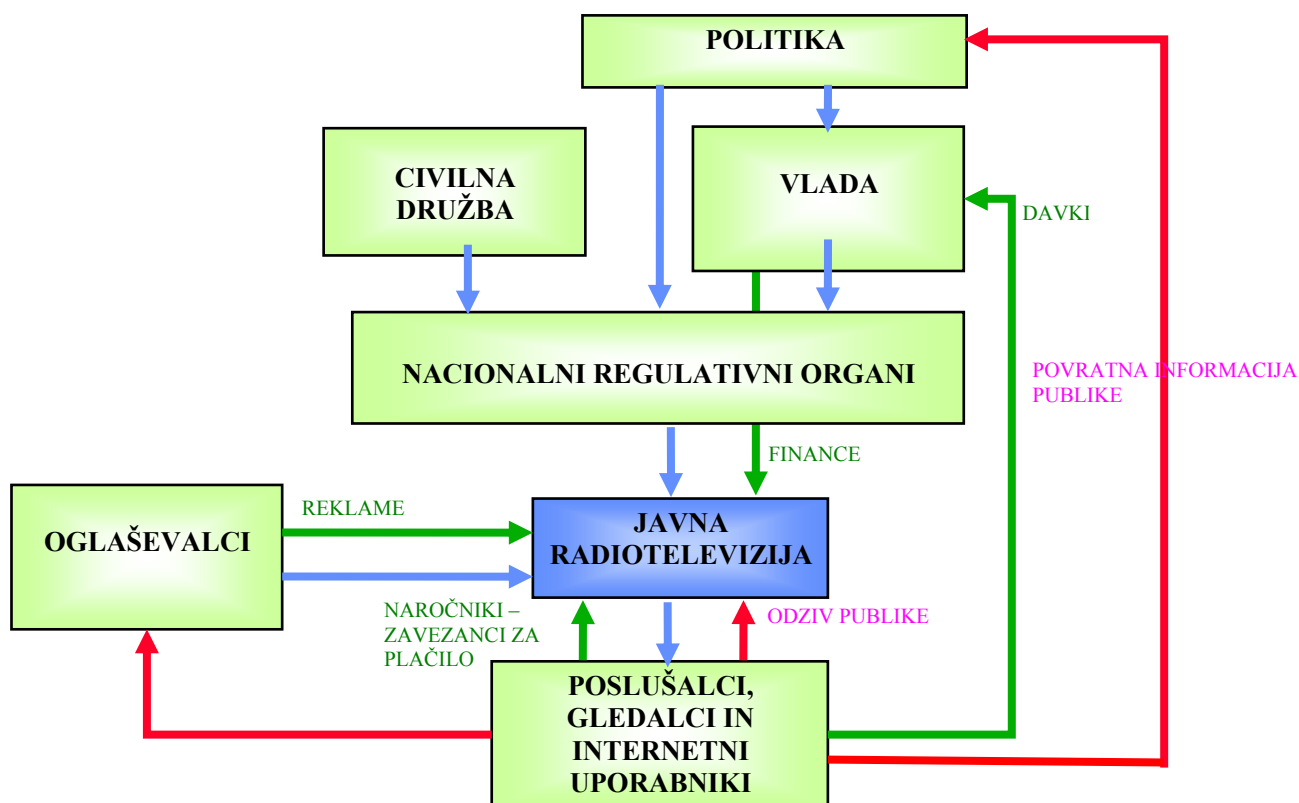
Raznolikost programov, ki jih mora zagotavljati javna RTV, govori o potrebi po oddajah, ki so tako izobraževalne kot informativne narave. Drugače od komercialnih postaj, ki predvajajo cenejši in bolj lahkoten program, kot so filmi in razne razvedrilne oddaje, mora javna RTV ohraniti kvaliteto, predvsem na informativnem in izobraževalnem področju. Ta zahteva izhaja iz pravice javnosti o obveščenosti in zagotavlja javnosti dostop do informacij, ki zadevajo širok spekter javnih zadev in problemov.

Nepriustranost je tesno povezana z neodvisnostjo. Tako kot je nedopustno, da se vlada vmešava v delovanje javne RTV z namenom, da izraža svoje poglede in stališča, je prav tako nedopustno, da si to prioriteto pridobi katerakoli politična stranka. V mnogih državah je največja grožnja kvalitetnemu, raznolikemu in nepristranskemu programu javne RTV poskus vlade vplivati na institucijo, z namenom uveljavitve svojega interesa. Državna radiotelevizija je večkrat izpostavljena obtoževanju, da deluje kot medij vlade na škodo javnega interesa. Vplivanje vlade in njenih organov na delovanje javne RTV nikakor ni sprejemljivo, zato je v večini držav to urejeno z zakonom, ki prepoveduje vmešavanje vlade in drugih političnih strank v javni program. Vendar ta nevarnost vseeno obstaja. Ker se javna RTV ne sme financirati pretežno iz komercialnih sredstev, je odvisna od javnih prispevkov, namenjenih za delovanje javne RTV. Način zbiranja in višino prispevka pa določa vlada, kar pomeni potencialno nevarnost za njeno vpletanje.

Doslej je bilo omenjenih pet elementov, ki opredeljujejo pomen javne radiotelevizije. Šesti element ne govori neposredno o pomenu, pač pa o zagotavljanju prej omenjenih značilnosti javne RTV. To je trajno javno financiranje. Način financiranja javne RTV še zdaleč ni enoten v vseh državah. Nekatere javne RTV se financirajo iz javnega proračuna, druge iz prispevka za RTV in spet tretje iz komercialnih sredstev. Okoli te problematike je bilo že veliko polemik, vendar se večina strinja, da mora biti financiranje javne RTV večinoma javno.

Slika 2 prikazuje kompleksnost radiotelevizijske industrije, iz katere so razvidni najpomembnejši udeleženci in njihov vpliv na RTV organizacijo. Z zeleno barvo je prikazan finančni tok, modra barva prikazuje tok moči oziroma vpliva udeležencev na RTV združbo, rdeča barva prikazuje povratno informacijo oziroma odziv publike.

Slika 2: Zainteresirane strani javne radiotelevizije in njihov vpliv



Vir: Cheneviere, Blame, 2005

5.3 Odgovornost javne radiotelevizije

Na splošno velja, da je vsaka organizacija odgovorna za svoja dejanja svojemu ustanovitelju oziroma tistemu, ki plačuje za njeno delovanje. V primeru javne radiotelevizije je to nesporno javnost. Kljub temu da je v večini primerov država ustanoviteljica, mora biti javna RTV organizacija neodvisna od vladnih intervencij kot tudi vseh drugih političnih strank. Zato mora v svojo organizacijo umestiti mehanizme, ki bodo zagotavljali delovanje javnega servisa izključno v dobrobit javnosti. V nasprotnem primeru obstaja nevarnost, da Programski svet, vodstvo in drugi zaposleni delujejo v svojem interesu na škodo širše javnosti (Hrvatin, 2002, str. 41-43).

Najbolj splošen mehanizem za zagotavljanje odgovornosti je zakon, ki daje osnovne usmeritve posameznikom in združbam. Tako je po zakonu, ki zadeva javne radiotelevizije, v večini državah prepovedano predvajanje pornografskih filmov in spodbujanja sovraštva, šovinizma, rasizma in nacionalizma, po drugi strani pa se mora zavzemati za pravice državljanov, manjšinskih skupnosti, ohranjanje kulture in okolja. Skratka, javna RTV organizacija se mora obnašati kot vsak odgovoren državljan.

Pomembno vlogo pri zagotavljanju odgovornosti javnega RTV servisa ima Programski svet, kot najvišji upravljalni organ. Le-ta nima stika z vsakodnevnimi aktivnostmi in pušča urednikom vso svobodo, zato lahko objektivno ocenjuje njihovo delo. Po drugi strani pa lahko prejema navodila od vlade, ne da bi lahko to vplivalo na program. S tem se zagotavlja neodvisnost medija, ki je eden od temeljnih elementov, ki opredeljuje pomen javnega RTV servisa.

Država ima kot ustanoviteljica javne RTV institucije večinoma tudi vlogo nadzornika, zato je javna RTV poleg javnosti odgovorna tudi državi oziroma državnim institucijam, ki so pristojne za radiotelevizijsko področje. Vodstvo javne RTV mora zato redno poročati pristojnim državnim organom (večinoma so to ministrstva za kulturo) predvsem o doseganju zastavljenih ciljev, o finančnem stanju in o ugotovitvah notranje in zunanje revizije.

Poslanstvo javne radiotelevizije je ustvarjanje in predvajanje radijskih in televizijskih programov, s katerimi spodbuja in razvija ustvarjalnost, jezik, kulturo ter identiteto države. Javna radiotelevizija mora torej v prvi vrsti zadovoljevati potrebe javnosti. V zadnjem času je trend javnih RTV v ustanavljanju svetovalnih organov, ki svetujejo vodstvu in urednikom, kakšne so potrebe ključnih javnih segmentov. Takšna svetovalna telesa lahko temeljijo na regionalnem ali manjšinskem predstavištvu, lahko pa so vzpostavljena na *ad hoc* osnovi, z namenom ugotavljanja posebnih potreb marginalnih skupnosti.

Tudi na tehničnem področju obstaja nevarnost vplivanja na delovanje javne RTV. Medtem ko se morajo komercialne postaje potegovati za frekvence in dovoljenja, je javni RTV združbi to prihranjeno. Nekatere postaje morajo kljub temu iti skozi formalni proces ugotavljanja ustreznosti za delovanje kot javna RTV institucija. Ta proces po eni strani zagotavlja neko minimalno raven delovanja postaje v korist javnosti, po drugi strani pa omogoča vmešavanje vlade. Kompleksen, nepregleden uravnavni sistem lahko omogoči nedovoljeno cenzuro na tehnični osnovi.

Javna RTV lahko v dobri nameri čim boljšega zadovoljevanja javnosti skrene s svoje poti. Da bi se to preprečilo, ima vsaka sodobna javna RTV vzpostavljen sistem povratnih informacij ali proces sprejemanja pritožb. Ta sistem sestoji iz predstavnikov javnosti, ki imajo možnost oceniti delovanje javne RTV interno, kot nevtralna tretja oseba (pogosto kot nacionalna agencija za radiotelevizijo) ali kot mešanica obeh prej naštetih.

Ko govorimo o odgovornosti javne RTV organizacije, ne smemo prezreti neformalnih mehanizmov. Civilna družba, druge medijske organizacije, uporabniške skupine, akademske in nevladne organizacije, lahko igrajo pomembno vlogo pri zagotavljanju delovanja javne RTV, za kar je bila ustanovljena. Javnost nasploh ima ključno vlogo, saj je nadaljnji obstoj javne RTV neposredno odvisen od javne podpore in javnega financiranja.

5.4 Organizacija javne radiotelevizije v Sloveniji

Slovenija ima kot vsaka demokratična država dobro razvit sektor javne radiotelevizije. To področje formalnopravno urejajo predvsem Zakon o Radioteleviziji Slovenija, Zakon o medijih in Zakon o telekomunikacijah. Večji del bremena te službe prevzema javni zavod RTV Slovenija, ki kot javna RTV institucija ustvarja nacionalne RTV programe. Sestavljajo jo štiri programske enote: Televizija Slovenija, Radio Slovenija, Regionalni RTV center Koper-Capodistria in Regionalni RTV center Maribor. Televizija Slovenija je odgovorna za dva nacionalna televizijska programa, in sicer za 1. program in 2. program ter parlamentarni program. 1. program je namenjen spremljanju aktualno političnega dogajanja, kulturi in izobraževanju ter deloma tudi razvedrilo. 2. program postavlja v ospredje dokumentarni program, šport in razvedrilo. Parlamentarni program pokriva zasedanja državnega zbora in druge pomembnejše parlamentarne aktivnosti.

Izdelek Radia Slovenija so trije radijski programi, od katerih vsak pokriva določeno zvrst programa za določeno populacijo poslušalcev. Prvi program je pretežno informativne in aktualnopolitične narave, kjer se spremljajo vsi pomembnejši družbenopolitični dogodki. Deloma je namenjen tudi narodno-zabavni glasbi, predvsem ob koncu tedna. Drugi program je bolj razvedrilne narave z več zabavne glasbe, s spremljanjem športnih dogodkov in prenosom zabavno-glasbenih dogodkov. Tretji program je namenjen ljubiteljem resne glasbe in radijskih iger. Posebnost tretjega programa je, da je po zakonu prepovedano oglaševanje na tem programu. Regionalna RTV centra v Kopru in Mariboru zajemata regionalno dogajanje in ustvarjata tako radijski kot televizijski program za italijansko manjšino v Kopru in madžarsko manjšino v Mariboru in Lendavi.

RTV Slovenija mora po tretjem členu zakona o RTV Slovenija zagotavljati (Uradni list RS, št. 105/2005):

- kakovostne in raznovrstne informativne, kulturne, izobraževalne in razvedrilne vsebine;
- ustvarjanje ter poustvarjanje in posredovanje kulturno-umetniških del;
- oddaje za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, slovenske izseljence in zdomce;
- uresničevanje ustavnih pravic italijanske in madžarske narodne skupnosti na področju radijskega in televizijskega javnega obveščanja, povezovanje narodnih skupnosti z matičnim narodom ter vključevanje kulturnih in drugih dosežkov italijanskega oziroma madžarskega naroda v narodnostne programe;
- enakopravno obveščanje o dogajanjih v vseh delih Slovenije;
- obveščanje o življenju in delu slovenskih narodnih manjšin v sosednjih državah;
- vključevanje nekomercialnih programov drugih radijskih in televizijskih organizacij ter drugih producentov v Republiki Sloveniji in vključevanje kakovostnih tujih RTV programov, posebej iz evropskih držav;

- obveščanje tuje javnosti o dogajanjih in dosežkih na kulturnem in drugih področjih v Republiki Sloveniji ter uveljavljanje slovenske radijske in televizijske ustvarjalnosti v tujini.

RTV Slovenija je samo del (sicer večinski) mozaika, ki sooblikuje slovenski radiotelevizijski prostor. Preostali del zapolnjujejo lokalne radijske in televizijske postaje, ki zagotavljajo javni program na lokalnem nivoju. V ta namen mora RTV Slovenija tri odstotke prihodkov iz naslova prispevka nameniti lokalnim RTV postajam. Zakon o medijih določa kriterije, ki jih mora izpolnjevati postaja, da pridobi status lokalne postaje.

5.5 Ureditev področja javne radiotelevizije po svetu

Na svetu praktično ni države, ki ne bi imela javne radiotelevizije, kar priča o zavedanju pomena te institucije. Zaradi različnih političnih ureditev, verskih prepričanj in socialnih okolij se izvajanje delovanja javne radiotelevizije razlikuje od države do države, pa vendar je moč pri vseh zaslediti rdečo nit, ki opravičuje pomen javne RTV organizacije. Predvsem se tu v ospredje postavlja izobraževanje, krepitev narodne zavesti, krepitev nacionalne in etnološke kulture ter neodvisno in objektivno poročanje o aktualnih družbenopolitičnih dogodkih. V nadaljevanju sledi opis urejenosti področja javne radiotelevizije v nekaterih državah. Ker se v zadnjem času precej polemizira o načinu financiranja javne radiotelevizije in o vplivu financiranja na delovanje RTV organizacij, sem si za predstavitev ureditve tega področja izbral RTV organizacije v Ameriki (Mendel, 2000), kjer se financiranje javne RTV izvaja v pretežni meri iz komercialnih sredstev, na Japonskem, kjer se financira izključno iz javnih sredstev (Mendel, 1999) in RTV organizacije po Evropi (Zbornik 1999/2000, 2000, str. 16-27), kjer zagovarjajo mešani način financiranja, deloma iz komercialnih in deloma iz javnih sredstev.

5.5.1 Javna radiotelevizija v Evropi

Javni radiotelevizijski sektor v Avstriji predstavlja ORF, ki ima prevladujoč položaj na področju televizije. Zasebne televizije so omejene na lokalni nivo in nimajo pomembnega tržnega deleža. Zasebne radijske postaje so začele z delovanjem leta 1998 in tudi nimajo pomembnega tržnega deleža. Ta visoko koncentriran medijski trg ne regulira samo ena institucija ampak več različnih institucij na zveznem nivoju. Vlada je odgovorna za zvezno shemo državnih subvencij, izdajo dovoljenj za delo zasebnih radijev, sestavo različnih Svetov javnega ORF in za kulturo (film in avdiovizualna proizvodnja). ORF, ki ima prevladujoč tržni položaj, je ustanovljen z zakonom in ga vodi Svet, v katerem so predstavniki političnih strank, zvezne vlade in vlad dežel. Svet izvoli direktorja za štiri leta in odloča o velikih investicijah ter nadzoruje celotno organizacijo. Tuje programe v drugih (nenemških) jezikih gleda statistično nepomembno število gledalcev.

V Italiji je bil na področju avdiovizualnih medijev z Maccanicovim zakonom iz leta 1997 reformiran domači avdiovizualni in telekomunikacijski sistem. Uvedene so bile nekatere nove

protimonopolne določbe. RAI je vodilna javna radiotelevizija in je družba v javni lasti. Ima Svet, ki ga imenujeta predsednika poslanske zbornice in senata. Prihodke dobiva od naročnin in tudi od oglaševanja. Opravlja še vrsto drugih aktivnosti in ima, za razliko od zasebnih programov, visok delež domače proizvodnje. Na področju zasebnega sektorja prevladujejo Berlusconijske družbe. Tako njegova Mediaset skupaj z RAI nadzoruje devetdeset odstotkov domačega televizijskega trga in tako je jasno, zakaj se redno uporablja izraz duopol za opis razmer na tem trgu. Struktura radia je podobna televizijski. RAI programi pokrivajo več kot polovico nacionalnega poslušalstva, 14 zasebnih mrež pa drugo polovico. Zasebne radijske postaje so v celoti odvisne od oglaševanja in v glavnem ponujajo glasbo, precej oglaševanja ter zelo malo novic.

Posebnost Nemčije je v tem, da je zvezna dežela, zato so tudi pristojnosti oddajanja radia in televizije v rokah dežel. V največji meri se oddajanje financira s prispevki za uporabo, ki jih zbira centralna blagajna za prispevke za uporabo. Relativno majhen delež financiranja izhaja iz reklam, prodaje avtorskih pravic programov in sponzorstev. Prispevke za uporabo plačujejo lastniki radijskih in televizijskih aparatov. Gospodinjstva za to dobijo veliko radijskih in televizijskih postaj, ki imajo relativno malo reklam. Reklamiranje na javni televiziji je omejeno na 20 minut na dan, in sicer pred 8. uro zvečer. Potem so še dodatne omejitve, kot je primer reklamiranja tobaka in alkohola. Na nacionalnem radiju ni nobenega oglaševanja. Od osnovnega prispevka za uporabo je dva odstotka plačanih preko regijske uprave medijev – dežele, kar omogoča politično vodenje javne službe oddajanja. Iz tega razloga je prišlo do sporazuma med deželami o financiranju oddajanja, ki jo je tudi vzpodbudila odločba zveznega ustavnega sodišča iz leta 1994. Zato so ustanovili Neodvisno komisijo za ugotavljanje finančnih potreb. To komisijo sestavljajo strokovnjaki, ki jih imenujejo ministrski predsedniki posameznih zveznih dežel za 5 let. Še vedno obstajajo dvomi, ali je ta komisija dovolj.

Organizacijsko so pomemben dejavnik regionalne uprave, ki v prvi vrsti skrbijo za ravnanje med različnimi vrstami oddaj. Skrbijo tudi za to, da privatne mreže spoštujejo dogovore o dolžini reklam, ki so dovoljene na dan in da zavarujejo interese mladih. Te uprave imajo pravico kaznovati kršitelje in tudi izterjati kazen, ki je dohodek oddajne mreže. Teh primerov pa je bilo v praksi zelo malo.

Javno radiotelevizijo v Franciji predstavlja šest programskih nacionalnih organizacij, od katerih ima vsaka svojo dejavnost. France 2 je televizijski program, ki pokriva celotno državo s splošnimi temami, France 3 prav tako pokriva celotno državo z nacionalnimi in regionalnimi temami in La cinquieme, ki pokriva kulturo in izobraževanje, so trije nacionalni TV programi. Radio France pokriva splošne nacionalne teme, Radio France Outre Mer pokriva prekomorska področja in Radio France Internationale, ki ustvarja mednarodni radijski program, predstavljajo radijski nacionalni program. Poleg šestih programskih združb sta še dve organizaciji, ki skrbita za oddajniški sistem in za arhiviranje avdiovizualnih posnetkov. Avdiovizualni mediji v Franciji se financirajo iz treh virov: prispevkov za uporabo, oglaševanja in naročnin. Sčasoma se je delež prispevkov za uporabo zmanjšal na račun oglaševanja in naročnin. Prispevek za uporabo mora plačati vsak, ki ima črno-beli ali barvni

TV sprejemnik. Prispevek je nižji za prijavljeni črno-beli sprejemnik. V Franciji je okoli 24 milijonov prijavljenih televizorjev, od katerih jih je milijon oproščenih plačila prispevka. Prispevek je namenjen financiranju državnega radia in televizije. Z letnim zakonom o finančah pa so predvidene tudi dodatne podpore in subvencije. Iz naslova prispevka za uporabo se v blagajno javne RTV steče okoli sedemdeset odstotkov vseh sredstev. Preostalo je pridobljeno iz oglaševanja, ki je striktno določeno z zakonom, in iz naročnin, ki jih plačujejo gledalci plačljivih programov.

Na področju avdiovizualnega sektorja v Angliji prevladuje BBC, ki zagotavlja dva nacionalna televizijska programa in pet nacionalnih radijskih programov. Poleg tega je še 128 lokalnih radijskih postaj, ki zapolnjujejo javni radijski sektor in predstavljajo tako imenovani »Home Service«. BBC je odgovoren tudi za tako imenovani »World Service«, ki posreduje programe gledalcem in poslušalcem v tujini v več tujih jezikih. Javni radiotelevizijski sektor se v pretežni meri financira iz univerzalnega sistema dovoljenj. Na televizijskih programih je prepovedano oglaševanje in se financirajo izključno iz javnosti. Radijski del se financira v dvainosemdesetih odstotkih iz javnosti, sedemnajst odstotkov pa iz komercialnih aktivnosti. Preostali odstotek predstavljajo razni drugi finančni viri.

5.5.2 Javna radiotelevizija v Ameriki in Kanadi

Drugače kot v Evropi v Združenih državah Amerike velja model, ki je najmanj restriktiven glede omejevanja svobode medijev in temelji na prvem ustavnem amandmaju, ki določa, da kongres ne bo pripravil nobenega zakona, ki bi prepovedoval svoboden dostop do informacij ter omejeval svobodo govora ali tiska. Svobodo tiska zagotavlja tudi 13. člen Ameriške konvencije o človekovih pravicah, ki zagovarja pravico do svobode mišljenja in izražanja. Ta svoboda vključuje svobodo iskanja, prejetja in sporočanja informacije ter vseh vrst mnenj, ne glede na meje, bodisi ustno, pisno v obliki umetnosti ali prek drugega medija, ki si ga izbere posameznik. Javni radiotelevizijski sektor v ZDA sestavlja več, pretežno zasebnih RTV postaj, ki se financirajo pretežno iz komercialnih virov. Za ustvarjanje in oddajanje programa v nacionalnem interesu jim vlada zagotavlja finančne stimulacije in davčne olajšave.

CBC je vodilna javna radiotelevizijska združba v Kanadi. Zagotavlja dve glavni televizijski mreži, CBC Television v angleškem jeziku in La Television de Radio-Canada v francoskem jeziku ter dve finančno neodvisni mreži, ki posredujeta informacije in novice, CBC Newsworld, ki je program v angleščini, in RDI, program v francoščini. Na radijskem področju posreduje štiri programe: francoski in angleški program, ki ga oddajajo na AM (srednje valovni) mreži in nudi splošen program in novice, ter francoski in angleški program na FM (kratko valovni) mreži, ki je specializiran za klasično glasbo in kulturo. Oddajajo tudi mednarodni radijski program na kratkih valovih v sedmih jezikih. CBC se različno od Amerike večinoma financira iz državnih sredstev. Vsako leto predložijo ministrstvu za telekomunikacije finančni plan, ki ga potem parlament odobri ali zavrne. Dve tretjini sredstev pridobijo iz državne blagajne, triindvajset odstotkov prinese oglaševanje, preostalih enajst odstotkov pridobijo iz drugih virov.

5.5.3 Javna radiotelevizija na Japonskem

Javno radiotelevizijsko organizacijo na Japonskem predstavlja Nippon Hoso Kyokai ali NHK, ki se je razvila leta 1926 iz treh mestnih radijskih postaj. Postala je javna RTV organizacija, ki razpolaga z verjetno največjim proračunom na svetu, saj je ta leta 1999 znašal več kot 6 milijard ameriških dolarjev (Mendel, 2000).

NHK razpolaga s petimi televizijskimi in tremi radijskimi programi. Dva televizijska programa se oddajata po zemeljski mreži, in sicer Splošna televizija, ki daje poudarek predvsem na informativnem in kulturnem ter deloma izobraževalnem in razvedrilnem programu, ter Izobraževalna televizija, ki pokriva predvsem področje izobraževanja in deloma kulture. DBS 1, DBS 2 in HI-Vision so trije televizijski programi v sklopu NHK, ki se prenašajo preko satelita. Program DBS1 je namenjen novicam, dokumentarnim filmom in športu, medtem ko je DBS 2 namenjena predvsem razvedrilu. HI-Vision je začela oddajati leta 1994 in je televizija, ki predvsem poudarja visoko kvaliteto slike in zvoka.

Radio 1 je radijski program v sklopu NHK, ki pokriva aktualno politično dogajanje in je namenjen hitremu odzivu na nastale dogodke. Radio 2 je namenjen izobraževalnemu programu in tujim jezikom, FM Radio pa je glasbeni program, namenjen klasični glasbi in regionalnim zadevam. NHK deluje tudi v svetovnem RTV prostoru z dvema televizijskima programoma NHK World TV in NHK World Premium ter z radijskim programom NHK World Radio Japan. Osnovno poslanstvo NHK je, podobno kot pri javnih RTV organizacijah drugih držav, da proizvaja bogat, visoko kvaliteten, domač program za javno dobro, ki ga lahko sprejemajo po celotnem japonskem ozemlju, in da prevzema vodilno mesto na mednarodnem področju radiotelevizijskega medija.

NHK se financira iz prispevka za NHK, ki ga plačujejo gledalci in poslušalci, ki spremljajo program preko zemeljskih oddajnikov, ter naročnine, ki jo plačujejo uporabniki satelitske tehnike. Vsakdo, ki ima opremo, ki omogoča sprejemanje kateregakoli programa NHK, mora plačati prispevek ali naročnino. Iz naslova prispevka in naročnine je zbranih okoli 98 odstotkov celotnega proračuna, preostala dva odstotka pridobijo iz drugih virov. Leta 1998 je 36 milijonov gospodinjstev plačalo prispevek, 9 milijonov uporabnikov satelitske tehnike pa naročnino. NHK je nepridobitna organizacija in ne sme ustvarjati dobička. Ker se v celoti financira iz prispevka in naročnine, v svojem programu ne sme predvajati reklam.

6 PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA RTV SLOVENIJA

6.1 Opredelitev nepridobitnih organizacij

Izraz nepridobitno, nepridobitne organizacije, nepridobitni sektor, nepridobitni management, je eden tistih terminov, ki se pogosto uporablja, ga pa tisti, ki ga uporabljajo, praviloma ne opredelijo. Če ga že opredelijo, potem podajo iz izraza samega izpeljano definicijo, ki pove, kaj nepridobitne organizacije niso, ne pove pa, kaj so oziroma kakšne so (Jelovac, 2002, str. 29). V praksi se uporablja več izrazov za nepridobitne organizacije. Najbolj pogosta sta neprofitne in nedobičkonosne organizacije. Načeloma lahko sklepamo iz same besede »nepridobitno«, da so to organizacije, katerih primarni cilj ni doseganje dobička. Obstajajo zaradi višjih razlogov, kar pomeni, da zagotavljajo javnosti tiste dobrine, ki jih trg ne more zagotoviti, pa vendar so te dobrine ljudem pomembne. Zaradi težko določljivih meril in standardov uspešnosti imajo nepridobitne organizacije več kvalitativnih in količinskih ciljev ter manj vrednostnih (Baldelt, 1997, str. 135). Nepridobitne organizacije ne temeljijo na individualnem interesu, temveč na splošnem družbenem interesu, ki pa ga zaradi številnih pomenov, ki ga vsebuje, ni mogoče natančno definirati. Monnier in Thiry (Kolarič v Jelovac, 2002, str. 30) pravita, da so v splošnem družbenem interesu vsa tista dejanja, katerih rezultati koristijo vsem, ne glede na to, ali so sposobni in voljni v njih sodelovati ali ne. Splošni družbeni interes določajo javne avtoritete na lokalni, regionalni ali državni ravni. Javne avtoritete so rezultat volje večine, oziroma rezultat volilnih odločitev večine državljanov. Zato je splošni družbeni interes javni interes, katerega cilj je delovati v javno dobro. Delovati v javno dobro pomeni, da morajo biti dobrine dostopne vsem pod enakimi pogoji. Z zakoni, javnimi akti in odloki so določene pravice do enakovredne udeležbe pri dobrinah, kot so vodni viri, viri energije in tudi kulturne, zdravstvene, izobraževalne in varstvene storitve.

Cilj javnih avtoritet pa ni le v določanju in uravnavanju javnega interesa ampak, da le-tega tudi aktivno izvajajo. Z ustanavljanjem izobraževalnih, kulturnih, varstvenih institucij, bolnišnic, javnih zavodov in podobno je država neposredno vpletena v izvajanje javnega interesa. Vse te institucije delujejo na nepridobitni osnovi in morajo biti vsa sredstva namenjena izključno izvajanju njihove dejavnosti. Morebitni presežek prihodkov nad odhodki mora nepridobitna organizacija investirati v svoje delovanje, ne sme pa ga izplačati kot dobiček svojemu ustanovitelju (Širca-Trunk, Tavčar, 1998, str. 5). Nepridobitne institucije imajo možnost izvedbo svoje dejavnosti prepustiti drugim fizičnim ali pravnim osebam, če same niso zmožne tega izvesti ali če je ekonomsko bolj opravičljivo dobiti drugega izvajalca. Dogovor o izvedbi se izvrši na podlagi koncesijske pogodbe. Zagotavljanje javnega interesa je mogoče izvesti tudi na drugačen način. Zasebne organizacije lahko izvajajo dejavnost, ki je v javnem interesu, vlada pa jim kot protistoritev zagotovi davčne olajšave ali druge ugodnosti (Rossum, 1999, str. 212-218). To so razna interesna združenja in društva, ki skozi svoje aktivnosti uresničujejo skupni interes.

Drucker pravi (Drucker, 1999, str. 8), da je nepridobitna organizacija zavezana, da vse, kar naredi, mora biti pravično in moralno in mora rabiti namenu, zaradi katerega je bila ustanovljena. Vodilo delovanja tovrstnih organizacij ne more biti v tem, da se opustijo določene aktivnosti, če ne izkazujejo rezultatov in se sredstva preusmerijo v druge, donosnejše dejavnosti. Nepridobitne organizacije morajo biti verjetno bolj disciplinirane pri organizirani opustitvi svojih programov kot pridobitne organizacije.

6.2 Pomen nepridobitnih organizacij

Že pri opredelitvi nepridobitne organizacije je bilo omenjeno, da individualni interesi niso vodilo teh organizacij. Nepridobitne organizacije se podrejajo ciljem, ki vodijo do splošne družbene blaginje. Kljub temu da je definicija splošne družbene blaginje ali javnega interesa mnogokrat zabrisana, lahko opazimo nekatere skupne lastnosti, ki povezujejo nepridobitne organizacije. Pomen nepridobitnih organizacij se kaže predvsem na marginalnih področjih. V tržnem gospodarstvu je ponudba dobrin na trgu sorazmerna povpraševanju, kar tudi narekuje ceno. Trg hitro reagira na povpraševanje po dobrini, pri kateri se obeta dobiček. Mnogim ljudem pa je neka dobrina, ki je trg ne more zagotoviti, življenjskega pomena. Če bi bila populacija neke države samo delovno aktivno prebivalstvo, bržkone nepridobitni sektor ne bi bil potreben. Vendar takšne države ni. Vedno obstajajo otroci, upokojenci, invalidi, bolniki, nosečnice, ki si trenutno ali stalno ne morejo zagotoviti eksistence.

Kultura je tista bivanjska lastnost, ki na neizbrisljiv način zaznamuje skupnost in z vsemi svojimi sestavinami tudi določa prepoznavnost njene identitete. V vseh civilizacijah kultura na vseh področjih življenja pogojuje ustvarjalnost in napredek, s tem pa tudi obstoj in preživetje. Slovenska kulturna zgodovina jasno kaže smer kulturnega razvoja na Slovenskem v nekoliko ožjem smislu. Četudi v splošni zavesti pri nas doslej še niso dovolj znani in poudarjeni vsi dejavniki, ki so razvili prebivalstvo Slovenije in slovensko govorečega zamejstva do današnje kulturne stopnje, je danes vendarle splošno znano, da je prav kulturna rast prebivalstva zgradila trdno podlago za duhovni in materialni napredek prebivalstva. Za vlogo kulture v življenju slovenske narodne skupnosti pa je pomembno tudi dejstvo, da je prav prek nekaterih poglobitnih dejavnikov slovenskega kulturnega razvoja prišlo do vzpostavitve politične zavesti o pravicah narodne skupnosti, najprej do lastnega jezika in ob tem do vseh drugih svoboščin, nazadnje tudi do državne samostojnosti. Za slovensko kulturo je poglobitno tudi, da se v njej razvija slovenski jezik, najpomembnejši razločevalni znak Slovencev kot naroda, ki se po njem razlikuje od drugače govorečih sosedov (Resolucija o nacionalnem programu za kulturo, 2004, Uradni list RS št. 28/04).

Obstoj vsakega naroda je torej močno povezan z nacionalno kulturo, s katero se narod poistoveti. Kultura in narodno izročilo sčasoma zbledi, če se ga ne ohranja in obnavlja. Tu pridejo do pomena predvsem kulturne institucije, ki so v večini primerov organizirane kot nepridobitne organizacije. RTV Slovenija ima prav na tem področju velike zasluge, da je kot nepridobitna organizacija po zakonu in statutu zavezana za ohranjanje slovenske kulture, identitete in jezika.

6.3 Javni zavod RTV Slovenija

6.3.1 Splošno o RTV Slovenija

Radiotelevizija Slovenija je javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena. Opravlja javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, določeno z Zakonom o Radioteleviziji Slovenija, z namenom zagotavljanja demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanov Republike Slovenije, Slovencev po svetu, pripadnikov slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in Madžarski, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji, ter druge dejavnosti v skladu z zakonom in Statutom RTV Slovenija ter zakonom, ki ureja področje medijev. Deluje na podlagi zakona o RTV Slovenija, ki sta ga sprejela zakonodajalec in Ustavno sodišče Republike Slovenije, da bi zavarovala ali dodatno opredelila javni servis. RTV Slovenija je javnopravna ustanova, ki deluje tudi v skladu z zakonom o medijih Republike Slovenije. Ustanovitelj RTV Slovenija je Državni zbor Republike Slovenije (1. in 2. člen Zakona o RTV Slovenija, Uradni list RS, št. 105/2005).

V skladu z zakonom o RTV Slovenija, ki govori o javnem servisu, mora Javni zavod RTV Slovenija pripravljati dva nacionalna televizijska programa, tri nacionalne radijske programe, po en radijski in televizijski program za italijansko in madžarsko narodno skupnost v Sloveniji, radijske in televizijske programe za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, radijske in televizijske programe Regionalnih RTV-centrov v Kopru in Mariboru ter poseben nacionalni televizijski program, namenjen neposrednim prenosom sej Državnega zbora Republike Slovenije in njegovih delovnih teles. Pri tem pa mora zagotavljati kakovostne in raznovrstne informativne, kulturne, izobraževalne in razvedrilne vsebine, ustvarjanje ter poustvarjanje in posredovanje kulturno-umetniških del, oddaje za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, izseljence in zdomce. Novinarji, producenti in drugi zaposleni v RTV Slovenija, ki neposredno sooblikujejo program, morajo spoštovati človekovo osebnost in dostojanstvo, načela nepristranskosti in resničnosti informacij, mnenjskega, svetovnonazorskega in verskega pluralizma ter politične neodvisnosti in avtonomnosti. Zagotavljati mora celovito in nepristransko obveščenost ter svobodo oblikovanja mnenj, promovirati slovensko kulturo, spodbujati kulturno ustvarjalnost in svobodo umetniškega ustvarjanja, izobraževati in razvijati jezikovno kulturo, varovati otroke in mladino pred vsebinami, ki bi lahko škodljivo vplivale na njihov duševni in telesni razvoj. Zagotoviti mora lastno produkcijo razvedrilnih programov za vse starostne skupine in programe, ki odsevajo življenje in probleme različnih struktur prebivalstva. Nacionalni program mora v skladu s šestim členom zakona o RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 105/2005) pokrivati ozemlje, kjer živi najmanj 90 odstotkov prebivalstva Republike Slovenije oziroma 90 odstotkov ozemlja, kjer živijo pripadniki italijanske in madžarske narodne skupnosti, kadar gre za narodnostni program.

RTV Slovenija mora zagotavljati arhiviranje programske produkcije, ki jo ustvarja v okviru javne službe. Pri načinu razširjanja oziroma predvajanja in arhiviranja programov, ki jih ustvarja v okviru javne službe, mora skladno s svojimi tehnološkimi razvojnimi zmožnostmi

uvajati nove tehnologije, kot so internet, digitalna radiodifuzija, satelit tako, da omogoči dostop do programskih vsebin čim širšemu krogu državljanov doma in v tujini. V programih RTV Slovenija ni dovoljena verska propaganda (11. člen zakona o RTV Slovenija) ali politična propaganda (10. člen istega zakona), razen v času volilnih kampanj, ki jih prav tako natančno opredeljujejo zakonske določbe (Uradni list RS, št. 105/2005).

6.3.2 Upravljanje RTV Slovenija

Upravljanje RTV Slovenija je javno, vodilni in odgovorni delavci ustanove pa ne smejo biti vodilni funkcionarji političnih strank, ne smejo imeti lastniških deležev v organizacijah, ki sodelujejo z RTV Slovenija in ne smejo pripadati katerikoli organizaciji, s pripadnostjo kateri bi lahko ogrozili neodvisno in nepristransko delovanje RTV Slovenija. V duhu zakona, statutarne akte in določil mora RTV Slovenija spoštovati objektivnost in uravnoteženost ter mnenjski in vrednostni pluralizem. Programski svet RTV Slovenija je najvišji upravljalni organ in mora kot tak zagotoviti delovanje javne radiotelevizije na način, ki kar najbolj zadovoljuje potrebe javnosti. Kot javna radiotelevizija mora biti tudi javno upravljana. Sestavo programskega sveta naj bi bilo zagotovljeno čim širše zastopanje javnosti. Svet sestavlja devetindvajset članov, ki s svojim znanjem, ugledom oziroma dosežki na kulturnem, izobraževalnem ali kateremkoli drugem področju družbenega življenja lahko pripomorejo k dobremu delovanju in krepitvi ugleda javne radiotelevizije, tako v Republiki Sloveniji kot v tujini. Člani Programskega sveta morajo svoje delo opravljati neodvisno ter nepristransko in so dolžni uresničevati samo interese RTV Slovenija kot javne radiotelevizije.

Programski svet RTV Slovenija je vir oblasti v javnem zavodu RTV Slovenija in zastopa, varuje in razvija interese javnosti, ki nastopa tu v vlogi lastnika. Programski svet, kot najvišji organ upravljanja, določa poslovno politiko in cilje RTV Slovenija, ki pa morajo biti v skladu z zakoni. Predvsem je treba poudariti Zakon o RTV Slovenija in Zakon o medijih, ki neposredno opredeljujeta delovanje te institucije, slednji predvsem z delom, ki se nanaša na RTV Slovenija. Družbeni način gospodarjenja je izveden preko generalnega direktorja, ki ga imenuje Programski svet. Generalni direktor soupravlja RTV Slovenija z izvajanjem politike in ciljev, ki jih določi Programski svet. Upravljanje RTV Slovenija zaokrožujejo kontrolni organi, predvsem Nadzorni svet RTV Slovenija, ki bdi nad poslovanjem in delovanjem vseh organov upravljanja in vodenja javnega zavoda RTV Slovenija.

Zaposleni na RTV Slovenija sodelujejo pri upravljanju javnega zavoda preko treh predstavnikov, ki so izvoljeni v Programski svet. To so predstavniki informativne dejavnosti, kulturno-umetniške dejavnosti in tehnike. Zaposleni imajo tudi Svet delavcev, ki je eden od organov upravljanja RTV Slovenija in preko katerega dajejo pobude, predloge in mnenja k vsem predlogom, splošnim aktom in odločitvam, povezanim z organizacijo dela, urejanjem delovnih razmerij, vrednotenjem dela, s plačami in drugimi osebnimi prejemki, napredovanjem in življenjsko ravnijo delavcev.

6.3.3 Financiranje RTV Slovenija

RTV Slovenija se financira v pretežni meri iz prispevka za RTV in iz komercialnih sredstev, deloma pa tudi iz proračuna. Razmerje postavk na prihodkovni strani proračuna RTV Slovenija se vsako leto rahlo spreminja, načeloma pa znaša delež celotnega letnega proračuna, zbranega iz naslova prispevka za RTV, okoli sedemdeset odstotkov, komercialni prihodki znašajo slabih trideset odstotkov celotnega proračuna, medtem ko se iz državnega proračuna v blagajno RTV steče okoli dva odstotka sredstev.

Financiranje RTV Slovenija iz prispevka za RTV opravičuje dejstvo, da je program deloma določen z Zakonom o medijih in Zakonom o RTV Slovenija, kjer so posebej navedene dolžnosti, ki jih mora RTV Slovenija v okviru svoje dejavnosti izpolnjevati, in omejitve, predvsem gre tu za omejen čas za oglaševanje. RTV prispevek plačujejo zavezanci, ki so vsi, ki imajo radijski ali televizijski sprejemnik na območju Republike Slovenije, kjer so zagotovljeni tehnični pogoji za sprejem vsaj enega programa RTV Slovenija. Kot alternativni način določanja zavezancev pa je sprememba zakona o RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 88/99) uvedla tudi predpostavko, da ima vsak odjemalec oziroma plačnik električne energije radijski oziroma televizijski sprejemnik in je zato zavezanec za plačilo RTV-prispevka, razen če poda izjavo, da nima radijskega ali televizijskega sprejemnika, kot je predpisano v zakonu. Vseh aktivnih zavezancev za plačilo RTV-prispevka je več kot 600.000.

Delež komercialnih sredstev predstavlja dobro četrtino vseh prihodkov RTV Slovenija. Predvsem gre tu za sredstva, pridobljena z oglaševanjem, sponzoriranjem, objavljanjem drugih plačanih obvestil in sredstva, pridobljena z opravljanjem drugih komercialnih dejavnosti. Oglaševanje in sponzoriranje sta dve najdonosnejši postavki v sklopu komercialnega delovanja RTV Slovenija, vendar se ne more primerjati z drugimi elektronskimi mediji, katerih obstanek je odvisen izključno od komercialnih sredstev, kajti Zakon o RTV Slovenija in Zakon o medijih postavljata omejitve za RTV Slovenija pri oglaševanju in sponzoriranju. V skladu z racionalnim obnašanjem RTV Slovenija pridobiva sredstva s prodajo trenutno neizkoriščenih kapacitet. Pogoj je, da takšno ravnanje ne ovira osnovne dejavnosti RTV Slovenija. Tu gre za posredovanje oddajniških storitev zunanjim uporabnikom, predvsem komercialnim in lokalnim radijskim in televizijskim postajam, podjetjem, ki nudijo telekomunikacijske storitve, vojski, policiji in podobno. Poleg tega pridobiva sredstva tudi s trženjem drugih programskih storitev, kot sta teletekst in multimedija, z založništvom glasbenih in govornih video- in avdio-proizvodov ter s knjižnim založništvom v okviru svoje radijske in televizijske dejavnosti, s koncertno dejavnostjo, z organiziranjem javnih prireditev v okviru svoje dejavnosti in z drugimi dejavnostmi, ki so določene s statutom v skladu z Zakonom o RTV Slovenija.

Iz državnega proračuna se zbirajo sredstva, s katerimi se financira del narodnostnih programov, del programov RTV Slovenija za slovenske narodne manjšine v sosednjih državah, za izseljence in zdomce ter za tujo javnost, del stroškov za izgradnjo, vzdrževanje in obratovanje omrežja, za digitalizacijo produkcijskega, poprodukcijskega in oddajnega sistema

ter arhiva, za oddajanje in razširjanje programov RTV Slovenija in lokalnih nekomercialnih programov, za posamezne projekte kulturnega, znanstvenega in splošnoizobraževalnega pomena, ki jih predlagajo pristojna ministrstva.

6.4 Organizacija RTV Slovenija

Organizacija povezuje vse vire, s katerimi razpolaga združba (znanje in kadri, materialni viri, kapitalsko-finančni viri) s cilji, ki se realizirajo na trgu. V tem smislu dejansko predstavlja povezavo med substanco združbe in njenim okoljem. Zato lahko bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost uresničevanja ciljev združbe, torej na njen celotni materialno-finančni položaj. Organiziranost je toliko bolj pomembna za naše združbe, ki so bile dolga leta utesnjene v strogo predpisano samoupravno organiziranost, ki ni razlikovala med baletnim ansamblom in proizvajalcem hidroturbin (Černetič v Kavčič, Kovač, 1999, str.177).

RTV Slovenija je s preko dva tisoč redno zaposlenimi ena največjih poslovnih organizacij v Sloveniji in verjetno edina, ki ji je v skoraj enakem obsegu uspelo preživeti težke čase tranzicije. Ne gre se slepiti, da je to rezultat izrednega vodenja in prilagajanja spremembam okolju. Kot javni zavod je ob podpori države kot vodilni elektronski medij uspel obstati in v veliki meri obdržati svojo podobo.

RTV Slovenija je pravno, organizacijsko in finančno celovita in enotna organizacija, ki je programsko, tehnološko in poslovno enotno upravljana in vodena. Organiziranost RTV Slovenija je podrejena zahtevam in potrebam radijskih in televizijskih programov RTV Slovenija. Upravljanje, vodenje in nadzor RTV Slovenija se izvaja preko organov, ki so: Programski svet RTV Slovenija, ki je organ upravljanja, Nadzorni svet RTV Slovenija, ki je organ nadziranja, in generalni direktor, ki je organ poslovanja. Notranjo organizacijo, način dela in poslovanja javnega zavoda RTV Slovenija določi generalni direktor z organizacijskim aktom.

Poleg omenjenih organov so izoblikovani še: dva Programska odbora za narodnostne programe, ki skrbita za ustrezno uravnoteženost programov, namenjenim italijanski in madžarski manjšinski skupnosti v Sloveniji, odbor za problematiko programskih vsebin za invalide ter Svet delavcev, ki se zavzema za pravice zaposlenih na RTV Slovenija.

6.4.1 Programski svet RTV Slovenija kot najvišji upravni organ

Programski svet RTV Slovenija je najvišji upravljalni organ in je zavezan za sprejemanje programskih, organizacijskih in poslovnih ukrepov na najvišji ravni. Člani sveta so osebe, ki s svojim znanjem, ugledom in dosežki na kulturnem, izobraževalnem ali kateremkoli drugem področju družbenega življenja lahko pripomorejo k dobremu delovanju in krepitvi ugleda javne radiotelevizije, tako v Republiki Sloveniji kot v tujini. Da bi se v čim večji meri zagotovilo neodvisno in nepristransko delovanje članov sveta, po zakonu o RTV Slovenija

člani programskega sveta ne morejo biti aktivni politični in vladni akterji. Prav tako ne morejo biti člani zaposleni v konkurenčnih medijih, ožji družinski člani vodilnih delavcev RTV Slovenija ter člani sveta za radiodifuzijo (Uradni list RS, št. 105/2005).

Programski svet sestavlja 29 članov, s katerimi naj bi bila v najboljši meri zagotovljena zastopanost javnosti, vlade, državnega zbora, zaposlenih na RTV Slovenija ter posameznih etničnih, družbenih, verskih in drugih marginalnih skupin. Skupina šestnajstih svetnikov, ki jih imenuje državni zbor na predlog gledalcev in poslušalcev programov RTV Slovenija, s svojim delovanjem zastopa interese širše javnosti. Dva svetnika, ki sta izbrana na predlog italijanske in madžarske narodne skupnosti sta kot predstavnika uradnih narodnostnih skupnosti v Sloveniji zavezana za primerno zastopanost manjšin v programih RTV Slovenija. Trije člani so izvoljeni iz vrst zaposlenih na RTV Slovenija, s čimer je zagotovljeno soupravljanje zaposlenih v organizaciji. Pet članov imenuje državni zbor na predlog političnih strank, pri čemer mora v največji možni meri upoštevati zastopanost strank v državnem zboru, dva člana imenuje predsednik Republike Slovenije na predlog registriranih verskih skupnosti ter enega člana Slovenska akademija znanosti in umetnosti.

Zakon o RTV Slovenija v šestnajstem členu nalaga Programskemu svetu RTV Slovenija, da (Uradni list RS, št. 105/2005):

- na predlog generalnega direktorja sprejema programske standarde in programske zasnove v skladu Zakonom o RTV Slovenija in z zakonom, ki ureja področje medijev, ter z mednarodnimi akti;
- na predlog generalnega direktorja sprejema programsko produkcijski načrt, ki je usklajen s finančnimi možnostmi RTV Slovenija;
- na predlog generalnega direktorja sprejema programske sheme;
- redno obravnava uresničevanje sprejete programske zasnove in produkcijskega načrta ter daje generalnemu direktorju navodila v zvezi z odpravljanjem pomanjkljivosti na teh področjih;
- obravnava uresničevanje sprejete programske zasnove;
- obravnava pripombe in predloge gledalcev in poslušalcev programov RTV Slovenija ter se do njih opredeli; pri določanju programske politike in pri utemeljenih primerih da navodila generalnemu direktorju glede sprememb, ki morajo biti uvedene v programih;
- na predlog generalnega direktorja daje soglasje k Statutu javnega zavoda RTV Slovenija;
- na predlog generalnega direktorja daje mnenje o predlogu finančnega načrta;
- imenuje in razrešuje generalnega direktorja RTV Slovenija ter daje predhodno soglasje k imenovanju in razrešitvi direktorja radia in direktorja televizije;
- odloča o drugih zadevah programske narave, kadar je tako določeno s statutom;
- sprejema svoj poslovnik ter organizira svoje delo in imenuje svoje odbore v skladu s tem poslovníkom;
- odloča o drugih zadevah, kadar tako določata zakon ali statut.

Programski svet vodi predsednik sveta, ki ga izvolijo člani Programskega sveta z večino glasov. Prav tako je za sprejetje odločitev o zadevah, ki so omenjene v prejšnjem odstavku, potrebna večina glasov vseh članov. Vendar odločitev Programskega sveta ni samostojna v vseh zadevah, tako mora na primer k spremembi višine prispevka dati soglasje državni zbor.

6.4.2 Nadziranje RTV Slovenija

Poslovanje RTV Slovenija nadzira Nadzorni svet RTV Slovenija, ki šteje enajst članov. Državni zbor imenuje pet članov, pri čemer mora upoštevati zastopanost političnih strank v državnem zboru, na predlog vlade so imenovani štirje člani, delavci RTV Slovenija pa na neposrednih volitvah izvolijo dva člana. V Nadzorni svet ne morejo biti imenovani generalni direktor ter drugi vodstveni in strokovni delavci zavoda, ki imajo vpliv na vodenje in poslovanje zavoda. Prav tako ne morejo biti člani Nadzornega sveta osebe, ki se aktivno ukvarjajo s politiko. RTV Slovenija mora poslovati skrbno in varčno, v skladu s planskimi usmeritvami in sklepi Programskega sveta RTV Slovenija. Vsi organi RTV Slovenija, vodstveni delavci ter vodje strokovnih služb so dolžni nadzornemu odboru predložiti vso dokumentacijo in mu dati vsa potrebna pojasnila, ki jih zahteva.

Sedemindvajseti člen zakona o RTV Slovenija opredeljuje naloge Nadzornega sveta, katerega dolžnost je, da (Uradni list RS, št. 105/2005):

- sprejme statut na osnovi predhodnega soglasja Programskega sveta;
- sprejema finančni načrt in letno poročilo javnega zavoda ter odloča o uporabi morebitnega presežka prihodkov nad odhodki;
- določa ceno storitev, ki niso del javne službe;
- določi način prijavljanja in začasnega ali trajnega objavljanja sprejemnikov;
- podrobneje določi način plačevanja prispevkov za sprejemnike ter kriterije za odpis, delni odpis, odlog in obročno plačilo skladno s tem zakonom;
- odloča o tarifah in drugih pogojih za oddajanje programov drugih izdajateljev;
- nadzira poslovanje RTV Slovenija;
- nadzoruje vodenje poslovnih knjig in zakonitost poslovanja ter pregleduje periodične obračune;
- sprejema svoj poslovnik ter organizira svoje delo in imenuje svoje odbore v skladu s tem poslovníkom;
- odloča o drugih vprašanjih, določenih z zakonom ali statutom.

Naloge in pooblastila Nadzornega sveta RTV Slovenija kot najvišjega nadzornega organa so večinoma nadzorne narave, deloma pa tudi poslovodne. Predvsem zavezanost o določanju cen storitev, ki niso del javne službe ter odločanje o tarifah za oddajanje programov drugih izdajateljev močno posega v področje poslovanja. Nadzorni svet je dolžan o svojih ugotovitvah pisno obveščati Programski svet, Programska odbora za narodni skupnosti, državni zbor ter ministra, ki je pristojen za področje medijev.

6.4.3 Management RTV Slovenija

Glavni management RTV Slovenija predstavlja generalni direktor, ki je poslovodni organ. Imenuje ga Programski svet RTV Slovenija z večino glasov na podlagi javnega razpisa. Ima štiri strokovne pomočnike, od katerih je vsak zavezan za določeno področje. To so ekonomika, organizacija in kadrovanje, tehnika in razvoj ter marketing. Generalni direktor organizira in vodi javni zavod ter odgovarja za uresničevanje razvojnih usmeritev, programskih in drugih dejavnosti. Je zastopnik in predstavnik zavoda in odgovarja za zakonito poslovanje. Kot vrhovni poslovodni organ mora sestaviti programsko poslovni načrt za vsako prihodnje leto. V načrtu mora upoštevati zakonska določila, predvsem Zakona o RTV Slovenija in Zakona o medijih, v katerem je določen odstotek lastne produkcije, odstotek produkcije radiotelevizijskih produkcijskih hiš iz Evrope in podobno. Na podlagi predvidenih prihodkov iz prispevka za RTV in komercialnih prihodkov mora zagotoviti zadostne programske in produkcijske kapacitete za izvedbo načrtovanega programskega poslovnega načrta. Generalni direktor ni samostojen pri sprejemanju načrta, saj ga mora potrditi Programski svet RTV Slovenija.

Pogoj za uspešno vodenje zavoda je v usposobljeni in usklajeni ekipi najtesnejših sodelavcev. Naloga generalnega direktorja je, da sestavi ekipo zaupljivih ljudi, ki so poistoveteni z osnovnimi cilji in usmeritvami javnega zavoda. Direktorja radia in direktorja televizije imenuje generalni direktor na osnovi javnega razpisa po pridobitvi predhodnega soglasja Programskega sveta. Direktor radia oziroma direktor televizije organizira in vodi delo radia oziroma televizije ter vodi strokovno programsko delo, razen strokovno programskega vodenja v delu, ki se nanaša na narodnostna programa, za katera sta zavezana pomočnika generalnega direktorja, ki ju imenuje v soglasju z ustreznim programskim odborom. Odgovorne urednike programov imenuje in razrešuje generalni direktor na predlog direktorja radia oziroma televizije, ki za ta mesta izvedeta javne razpise. Urednike uredništev in druge urednike imenuje in razrešuje odgovorni urednik programa. Generalni direktor imenuje vodje organizacijskih enot, vodi regionalnih centrov ter svoje resorske pomočnike in svetovalce.

Na ravni vodstva RTV Slovenija se povezujejo in koordinirajo vse pomembnejše dejavnosti sistema, tu se zlasti načrtujeta strategija in razvoj. Z usklajevanjem dela direktorjev programov, vodij organizacijskih enot in vodij regionalnih centrov mora poslovodstvo zagotoviti enotno nastopanje RTV Slovenija z usklajenim programom posamezne programske enote. Preprečiti se mora podvajanje vsebin in ločevanje nacionalnega programa od regionalnega in programa, namenjenega manjšinskim skupnostim.

Ena od temeljnih nalog poslovodstva je izvedba programskega poslovnega načrta. Generalni direktor določa ukrepe, ki zagotavljajo uspešno izvajanje načrta in izboljšujejo materialni položaj javnega zavoda. Seveda morajo biti za uspešno izvedbo zagotovljena finančna sredstva, ki se jih zagotavlja iz prispevka in iz komercialnih sredstev. Če je del sredstev, ki se zagotovi iz prispevka, neustrezen, predlaga poslovodstvo spremembo višine prispevka, ki je določen z zakonom. Vlada spremeni višino prispevka za največ deset odstotkov, če za to

obstajajo utemeljeni ekonomski razlogi. Kako bodo sredstva prerazporejena znotraj programskih in organizacijskih enot je odvisno od meril, ki jih določi generalni direktor. Merilo pri programskih enotah je predvsem gledanost in poslušanost programa oziroma določene oddaje. Seveda ne sme biti prezrta zakonska zahteva za določeno zvrst programa, katere gledanost in poslušanost ne moreta biti merilo. Naj izpostavim oddaje za gluhe in slepe. Ciljna publika tovrstnih oddaj je zaokrožena na ljudi, ki jih ta problematika zadeva in se je ne da povečati.

Omenil sem že, da del sredstev javni zavod pridobi iz državnega proračuna. Ministrstvo za kulturo sofinancira določene kulturno umetniške dejavnosti, program za manjšine in druge projekte, ki so nacionalnega pomena. Arhiv RTV Slovenija je eden od projektov, ki je nacionalnega pomena; država prispeva del sredstev za ohranjanje avdiovizualne slovenske kulturne dediščine. Generalni direktor izdela predlog vladi za sofinanciranje tovrstnih projektov in dejavnosti. Tudi na komercialnem področju je vloga poslovođenja ključnega pomena, saj zagotavlja poenoten marketinški in komercialni nastop na domačih in tujih trgih pri nabavnih in prodajnih poslih, izdaja cenike ter splošne in konkretne pravne akte za opravljanje svojih nalog.

7 STANDARD KAKOVOSTI ZA RADIO, TELEVIZIJO IN INTERNET BC-9001:2003

7.1 Nastanek in razvoj standarda BC-9001:2003

BC-9001:2003 je standard kakovosti, ki je namenjen predvsem sektorju javne radiotelevizije in interneta. Poudarek tega standarda je predvsem v doseganju programske in poslovne kakovosti ob zagotavljanju temeljnih vrednot, ki jih mora spoštovati vsaka radiotelevizijska organizacija. Pobuda za nastanek tega standarda se je pojavila v strategiji svetovnega radiotelevizijskega sveta novembra 2001. Svetovni radiotelevizijski svet (WRTC – World Radio and Television Council) je neodvisna, nevladna organizacija, ki vzpodbuja vrednote javne radiotelevizije v civilni družbi. Člani sveta prihajajo iz vrst civilne družbe, radiotelevizijskih združenj, akademskih krogov in organizacij za nadzor delovanja radiotelevizijskih organizacij (International standard BC-9001, 2003, str. 4,5).

Standard BC-9001 temelji na praktičnih izkušnjah svetovne radiotelevizijske industrije. V ta namen je bila v petih državah izvedena temeljita raziskava, ki naj bi dala odgovor na vprašanje, na katerih kriterijih naj temelji ocena elektronskih medijev (radio, televizija in internet) pri njihovem doprinosu k družbenemu razvoju in demokraciji v smislu vsebine, zgradbe in infrastrukture. Na to vprašanje so odgovarjali predstavniki zainteresiranih skupin v Kanadi, Kolumbiji, Indiji, Južnoafriški republiki in Švici. Da bi zagotovili zanesljivost in skladnost rezultatov, je bila v vseh državah uporabljena enaka metoda. Za potrebe raziskave so oblikovali tri skupine, ki so odgovarjale na zastavljena vprašanja.

- 1. skupina: ponudniki radijskega in televizijskega programa ter internetnih vsebin;
- 2. skupina: poslušalci in gledalci radijskega in televizijskega programa ter internetni uporabniki;
- 3. skupina: strokovnjaki, ki niso neposredno vezani na ustvarjanje radijskega in televizijskega programa ali internetne ponudbe, pač pa so uveljavljena imena na področju novinarstva v elektronskih in pišočih medijih, filozofi, sociologi in drugi strokovnjaki, ki s svojim znanjem lahko bistveno pripomorejo k oblikovanju kakovostnih vsebin elektronskih medijev.

Na podlagi zbranih podatkov sodelujočih skupin, je tehnični odbor, sestavljen iz dvanajstih članov, izdelal koncept mednarodnega standarda BC-9001. Sprejeta je bila odločitev, da naj bo ta standard popolnoma združljiv z zahtevami že dobro uveljavljenega in razširjenega standarda ISO 9001:2000, kar bi pomenilo trdno osnovo in pospešilo uveljavljanje tega standarda. Tehnični odbor se je zavezal, da bo v prihodnje nadgrajeval standard, ga prilagajal trendom v radiotelevizijski industriji in vzdrževal na visoki profesionalni ravni.

7.2 Splošno o standardu BC-9001:2003

7.2.1 Sistem obvladovanja kakovosti

Podobno kot je poudarjeno pri večini drugih standardih kakovosti in sistemih za zagotavljanje poslovne odličnosti, velja tudi za standard BC-9001, da to ni neka čudežna formula, ki bi z njegovo uvedbo v poslovni sistem rešila vse programske in poslovne probleme ter popeljala združbo na pot zanesljivega uspeha. Uvedba standarda lahko le pomaga uresničiti zamisel vrhovnega vodstva, ki si je kot enega primarnih ciljev zadalo doseganje programske in poslovne kakovosti. Pomembno je, da vodstvo podpira in obvladuje koncept izboljševanja kakovosti, saj je le tako mogoče vzpostaviti sistem, ki zagotovi kakovost končnih izdelkov (Žnidaršič, Seražin, Polak, 1990, str. 50). Odločitev o uvedbi sistema kakovosti mora sprejeti in v celoti podpirati vrhovno vodstvo radiotelevizijske združbe kot strateško odločitev in ji deloma podrediti druge aktivnosti.

Vzpostavitev sistema zagotavljanja kakovosti je kompleksna naloga za vsako organizacijo, ki si prizadeva doseči poslovno odličnost. Pri javnih radiotelevizijskih združbah je kompleksnost toliko večja, ker mora poleg poslovne kakovosti zagotavljati tudi programsko kakovost, ki se ne izkazuje zgolj s številom poslušalcev ali gledalcev določene oddaje. Kot nepridobitna organizacija, ki mora stremeti k zadovoljevanju družbene blaginje na različnih področjih, mora po zahtevah standarda BC-9001 zagotoviti sistem kakovosti, ki (International standard BC-9001, 2003, str. 11):

- omogoča radiotelevizijski združbi pomemben doprinos k družbenemu razvoju in demokraciji na področju njenega delovanja,
- združuje različne, dopolnjujoče se cilje, kot so družbeno upravljanje, družbeni vpliv, kakovost izdelka in storitve, zadovoljstvo in razvoj zaposlenih,

- upošteva potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih skupin javne radiotelevizije.

Zadnja alineja je izrazitega pomena za zagotavljanje programske in poslovne kakovosti na podlagi smernic standarda kakovosti BC-9001. Za uporabo standarda v radiotelevizijski združbi je izražena potreba po procesnem pristopu. Proces mora zajemati vse, ki neposredno ali posredno vplivajo na poslovanje ali program javne radiotelevizije. Med najpomembnejše akterje sodijo predvsem:

- poslušalci, gledalci in vse bolj tudi internetni uporabniki,
- zaposleni v javni radiotelevizijski organizaciji,
- lastniki,
- oglaševalci,
- podizvajalci,
- državljani in civilna družba,
- državni organi,
- vlada,
- državni zbor,
- sodstvo.

Za potrebe slovenske javne radiotelevizije je nujno potrebno vključiti v ožjo skupino sodelujočih pri procesu nastajanja oddaj in programa RTV Slovenija koproducente. Šestindvajseti člen Zakona o medijih določa, da mora petindvajset odstotkov lastnega programa vključevati dela neodvisnih producentov (Uradni list RS, št. 60/2006). To so oddaje, ki so umeščene v programe RTV Slovenija in izražajo rezultat dela celotne združbe. Zato je nujno potrebno, da so koproducenti in neodvisni producenti zavezani istim kriterijem kot vsi drugi, ki sodelujejo v procesu.

Javna radiotelevizija ima poslanstvo, da predvsem zadovoljuje interese javnosti. Kljub različnim organizacijskim pojavnim oblikam v svetu, ko nekatere države zagovarjajo organiziranost javne radiotelevizije kot nepridobitne organizacije, druge pa dovoljujejo manjši ali večji delež pridobitnega kapitala, ne zmanjšuje temeljne vloge teh institucij, da delujejo izključno v korist javnosti. Seveda mora bit javna RTV odgovorna različnim vladnim in nevladnim institucijam ter drugim organizacijam, soudeleženim v procesu nastanka programa, vendar je ta odgovornost usmerjena v prid kakovostnega programa in posledično zadovoljevanju potreb in pričakovanj javnosti.

7.2.2 Potreba po procesnem pristopu

Skladno z zahtevami ISO 9001:2000 ta mednarodni standard podpira procesni pristop pri razvoju, uvajanju in vzpodbujanju učinkovitosti sistema kakovosti z namenom povečanja zadovoljstva in izpolnjevanja pričakovanj vseh zainteresiranih skupin. Da bi javne radiotelevizijske združbe delovale učinkovito, morajo ugotoviti in učinkovito upravljati z mnogimi povezanimi aktivnostmi. Aktivnost, s katero upravljamo z razpoložljivimi viri in jih

pretvorimo v ustrezne izločke, lahko obravnavamo kot proces, pri katerem pogosto izloček enega procesa predstavlja vložek naslednjega procesa.

Organizacija je soočena z zahtevo, da ugotovi in opredeli svoje delovne procese, kar je ključnega pomena za vzpostavitev organizacije ravnanja s kakovostjo. Ob tem pa se pojavi dilema, kateri so tisti procesi in podprocesi, s katerimi bi zajeli vse aktivnosti organizacije, ki pomembno vplivajo na sistem kakovosti. Vajdetova postavlja v ospredje naslednje štiri skupine (Vajde, 2003, str. 3):

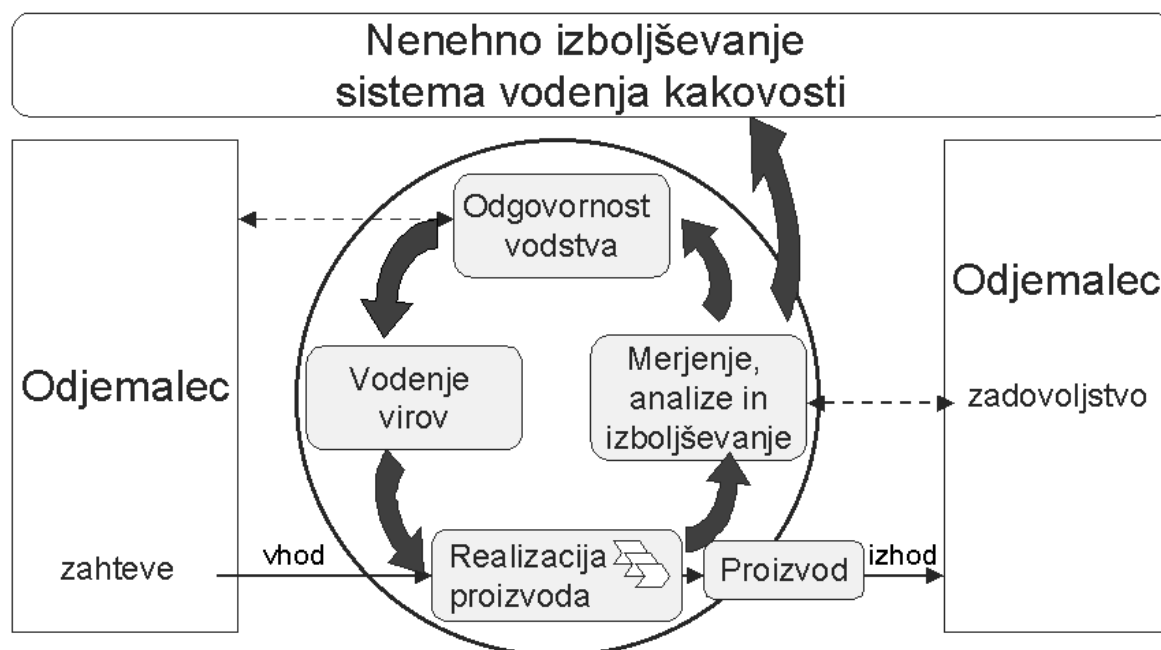
- Procesni vodeni organizacije, kamor spadajo procesi, povezani z izvajanjem vodstvenih pregledov, planiranjem kakovosti, komuniciranjem z zaposlenimi in vzdrževanjem sistema vodenja kakovosti.
- Procesni vodeni virov, kamor spadajo procesi obvladovanja, izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, nabava opreme in infrastrukture, vzdrževanje opreme in delovnega okolja, obvladovanje informacij, obvladovanje dokumentacije in podobno.
- Procesni realizacije proizvodov (izdelkov ali storitev), kamor spadajo vsi procesi, ki vodijo od začetne pobude za proizvod do končne predaje proizvoda in njegovega nadaljnjega vzdrževanja. Iz tega sledi, da so ti procesi povsem odvisni od tipa dejavnosti posamezne organizacije.
- Procesni izvajanja meritev in izboljšav, kamor spadajo procesi za izvajanje pregledov in meritev v drugih procesih, interne presoje, procesi izvajanja ukrepov za odpravljanje in preprečevanje ugotovljenih ali potencialnih pomanjkljivosti in podobno.

Uporabo sistema procesov znotraj radiotelevizijske organizacije, skupaj z identifikacijo in interakcijo teh procesov ter sistema vodenja, lahko označimo kot procesni pristop, katerega prednost se izkaže v nenehni kontroli zaporednih, povezanih posameznih procesov znotraj procesnega sistema kot tudi njihova interakcija in kombinacija. Ob uporabi procesnega pristopa v sistemu kakovosti je poudarek predvsem v:

- spoznavanju in razumevanju zahtev,
- potrebi po obravnavanju procesa z vidika dodane vrednosti,
- pridobivanju rezultatov delovanja in učinkovitosti procesa in
- nenehnem izboljševanju procesov, ki temeljijo na merljivih ciljih.

Na sliki 3 je prikazan procesno zasnovan sistem obvladovanja kakovosti. Iz slike je razvidno, da končni odjemalci, ki so v primeru javne radiotelevizije poslušalci in gledalci, igrajo ključno vlogo pri določanju vhodnih zahtev v proces. Merjenje zadovoljstva odjemalcev zahteva ocenjevanje zaznavanja odjemalcev, če je organizacija uspela zadovoljiti njihove potrebe in pričakovanja. Model obvladovanja kakovosti, prikazan na sliki 3, zajema vse bistvene zahteve mednarodnega standarda BC-9001.

Slika 3: Proces sistema ravnanja kakovosti



Vir: SIST ISO 9001:2000. 2000, str. 8

Standard predlaga uporabo metodologije PDCA v vseh procesih, ki potekajo znotraj javne radiotelevizijske organizacije. Spremembe, ki nastanejo z uporabo PDCA metode, so majhne in so rezultat sodelovanja vseh zaposlenih v podjetju. Metoda ne ponuja korenitih sprememb celotnega procesa, ampak ponuja izboljšavo določenega dela procesa. Demingov krog ustvarja pogoje za sistem nenehnih izboljšav, ki so rezultat cikličnega ponavljanja naslednjih korakov (Rampersad, 2001, str. 123):

- Načrtovanje. Proces načrtovanja zahteva določitev ciljev in vzpostavitev procesov, ki so potrebni za doseganje rezultatov, ki se, v primeru javne radiotelevizije, izražajo s programom in internetnimi vsebinami, s katerimi so zadovoljene potrebe uporabnikov, organizacijske politike in zahtev družbe. Pred načrtovanjem je treba izvesti analizo stanja in opredeliti probleme, ki jih skušamo odpraviti z uspešno realizacijo zadanih ciljev. Pomembno v tej fazi je postaviti zavezanosti posameznikov in postaviti merljive cilje glede izboljšanja kakovosti.
- Izvajanje. V tej stopnji se uvedejo procesi, vzpostavljeni v stopnji načrtovanja. Gre za testno izvedbo procesa, kjer sodelujejo vsi vpleteni zaposleni in se tudi usposablja.
- Preverjanje. Opazujemo in merimo rezultate testne izvedbe procesa in programa in ugotavljamo, ali so rezultati v skladu s politiko organizacije, zastavljenimi cilji in zahtevami za program. Rezultate je treba dokumentirati.
- Ukrepanje. Na podlagi rezultatov in morebitnih odstopanj od zastavljenih ciljev predlagamo izboljšave procesov. V tej točki se vrnemo spet v fazo načrtovanja, kjer je treba ugotovitve preverjanja upoštevati pri planiranju procesa in ciljev. Začne se proces nenehnih izboljšav, ki se praktično nikoli ne ustavi.

7.3 Področje uporabe standarda

Standard BC-9001 je namenjen prvenstveno za uporabo na področju javne radiotelevizije. Tako javne kot komercialne radiotelevizijske združbe stremijo k doseganju programsko-poslovne kakovosti in širjenju kroga svojih poslušalcev in gledalcev. Prav tako se tako ene kot druge prizadevajo racionalizirati svoje poslovanje in za porabljen sredstva pokazati čim boljši rezultat. Kljub podobnosti pri ustvarjanju izločkov med komercialnimi in javnimi radiotelevizijami slednje opredeljujejo značilnosti, ki so za komercialne radiotelevizije manj pomembne, saj bi jih lahko ovirale pri doseganju dobička. Mednarodni standard kakovosti poudarja značilnosti, ki opredeljujejo pomen javne radiotelevizije. Standard opredeljuje zahteve za upravljanje sistema kakovosti, kjer si radiotelevizijske organizacije prizadevajo (International standard BC-9001, 2003, str. 19):

- prispevati k družbenemu razvoju in demokraciji,
- zagotoviti oddajanje radijskih, televizijskih in internetnih vsebin, ki zadovoljujejo pričakovanja in potrebe tako širše javnosti kot vseh državnih in kontrolnih organov in
- povečati zadovoljstvo lastnikov in drugih zainteresiranih strani z učinkovito, pregledno in neodvisno uporabo sistema, vključujoč procese nenehnih izboljšav in zagotoviti skladnost zahtev zainteresiranih strani in zakonodaje.

Vse zahteve tega standarda so specifične in namenjene izključno za uporabo v radiotelevizijskih organizacijah in njenih podizvajalcih, ne glede na to, ali gre za radio, televizijo ali za internetnega ponudnika v javni ali zasebni lasti, ki rabi širšemu družbenemu namenu na nepridobitni ali komercialni osnovi. Javni zavod RTV Slovenija je ponudnik javnih radijskih, televizijskih in internetnih vsebin na nepridobitni osnovi kot nacionalni radiotelevizijski medij na področju Slovenije. Zahteve, ki jih postavlja ta standard, so smernice delovanja javne radiotelevizije, ki jih v grobem že določata Zakon o RTV Slovenija in Zakon o medijih. Kot javni nepridobitni organizaciji so omenjene zahteve osnova, na katerih lahko gradi svoj razvoj in oblikuje ponudbo, ki se izraža v radiotelevizijskih programih in internetnih straneh, ter doseganju katerih mora podrediti poslovanje in organizacijo. Cilj komercialnih organizacij radiotelevizijske industrije je, drugače od javnih, maksimiranje dobička. Kljub temu da jih zakon o medijih zavezuje k oddajanju družbeno sprejemljivega programa, njihovo poslanstvo ne temelji na istih vrednotah kot poslanstvo javne radiotelevizije.

Standard predvideva opustitev zahtev tam, kjer ne morejo biti uporabljene zaradi narave radiotelevizijske organizacije ali njenih proizvodov. V tem primeru se lahko prouči možnost za njihovo opustitev, kar onemogoči sklicevanje na ta standard, razen če niso opustitve omejene znotraj točke, ki opredeljuje zahteve o izvedbi proizvoda in te opustitve ne vplivajo na sposobnost ali odgovornost radiotelevizije, da priskrbi proizvod, ki izpolnjuje zahteve končnih uporabnikov in ustrezne zahteve regulative.

Radio, televizija in v zadnjem času internet so mediji, ki so sposobni v zelo kratkem času doseči veliko število ljudi. Tega se dobro zavedajo tudi tisti, ki v želji po doseganju dobička

ponujajo neprimerno vsebino, kot so nasilje, sovraštvo in pornografija. Standard BC-9001 izrecno poudarja nesprejemljivost radiotelevizijskih organizacij, ki v svoje programe uvrščajo tovrstno vsebino. Takšne organizacije ne morejo pridobiti certifikata kakovosti.

7.4 Opredelitev pojmov, ki so pomembni pri razumevanju standarda

V mednarodnem standardu BC-9001 so uporabljeni pojmi in opredelitve, ki so opisane v standardu ISO 9000. Zaradi specifičnosti radiotelevizijske industrije, pojmi in opredelitve standarda ISO 9000 ne zadostujejo, zato so v tem standardu podane dodatne opredelitve pojmov, ki so nujno potrebni za razumevanje tega standarda. V tem razdelku ne bodo predstavljene opredelitve pojmov standarda ISO 9000, ampak samo pojmi, ki so uporabljeni izključno v standardu BC-9001 (International standard BC-9001, 2003, str. 22-24).

Radiotelevizija. Združba, ki se ukvarja z izdelavo in oddajanjem radijskih in televizijskih programov ter v sklopu radiotelevizijskih programov nastopa kot internetni ponudnik.

Ponudnik internetnih vsebin. Izdelovalec internetnih vsebin, ki so bodisi neposredno povezane z radijskimi ali televizijskimi programi bodisi sledijo istim ciljem na področju informiranja, zabave in izobraževanja.

Oglaševalec/Sponzor. Zunanja entiteta, ki kupuje programski čas radiotelevizije, namenjen oglaševanju.

Publika. Končni uporabniki izdelkov javne radiotelevizije. To so radijski poslušalci, televizijski gledalci in uporabniki internetnih strani.

Demokracija. Politični sistem, ki dopušča spremembe v družbi brez nasilja, nadzor nad vlado in vladnimi službami, pravico državljanov, da soodločajo pri političnih odločitvah in sprejemanje nasprotnih pogledov, skozi katere lahko družba sprejema ali gradi splošno mnenje.

Socialni razvoj. Izboljšanje kvalitete življenja, na katero vpliva socialno okolje in je izmerjena kot indeks človeškega razvoja. Pri ugotavljanju indeksa so upoštevani različni parametri, kot so pričakovana življenjska doba državljanov, razmerje med izobraženostjo odraslih glede na število vpisov v šolo, dohodek na prebivalca, razpoložljivost z zdravstvenimi storitvami in podobno. Podatek o socialnem razvoju kaže tudi študija svetovne banke, ki posreduje informacije o pridobitvi in uporabi izobrazbe, razmerju med učitelji in učenci, pričakovani življenjski dobi in številu živorojenih otrok. V razvitih državah se postavlja v ospredje tudi enakopravnost spolov, kvaliteta bivanja, odstotek nezaposlenih in podobno.

Civilna družba. Državljeni in pobudniki, ki se organizirajo na nepridobitni osnovi, neodvisno od države in imajo iste cilje in tematske interese.

Državljan. Državni subjekt, svobodna oseba, ki soodloča pri političnem življenju v državi.

Nacionalni radiotelevizijski regulativni organi. Javna avtoriteta, ki je zavezana za izdajanje licenc radiotelevizijskim združbam. Ta organ mora biti zaščiten pred političnim in ekonomskim vplivom, odlikovati ga mora odprt in pregleden proces izdajanja licenc, kar združuje s soudeležbo civilne družbe, na katero nima vpliva nobena politična stranka.

Program. Izložek procesa radiotelevizijske organizacije izobraževalne, informativne, kulturne in zabavne narave.

Javna radiotelevizija. Radiotelevizija v državni ali zasebni lasti, ki ima pregledno in jasno opredeljeno opravljanje javnega servisa in izpolnjuje bistvene pogoje, ki jih zahteva opravljanje servisa javne radiotelevizije, kot so:

- odgovornost do vseh družbenih slojev,
- vsestranski dostop,
- soudeležba poslušalcev, gledalcev in drugih državljanov,
- uredniška neodvisnost,
- izogibanje enostranskemu poročanju in kreiranju programa glede na politično pripadnost, vero, prepričanje, kulturo, raso in spol,
- spodbujanje lokalne, regionalne in nacionalne kulture kot tudi kulturno raznolikost,
- zastopanje manjšin,
- zastopanje potreb državljanov, ki živijo v tujini.

Zasebna radiotelevizija. Radiotelevizijska organizacija v zasebni lasti, ki je neodvisna od državnih subvencij.

Državna radiotelevizija. Radiotelevizijska organizacija v državni lasti, kjer ima država neposreden interes vplivati na vsebino programa.

Trajnostni razvoj. Razvoj, ki omogoča vsem populacijam, ki trenutno živijo na zemlji, da zadovoljijo svoje potrebe, ne da bi ogrožali možnost bodočih generacij, da bi zadovoljevali svoje potrebe.

7.5 Sistem ravnanja kakovosti

Temeljna naloga organizacije je, da identificira in upravlja procese, ki bodo zagotovili skladnost. Sistem vodenja kakovosti naj zagotavlja skladnost s politiko in cilji kakovosti (Marolt, Gomišček, 2005, str. 136). Pri mednarodnem standardu BC-9001 so uporabljene zahteve po sistemu vodenja kakovosti standarda ISO 9001 z dodatkom posebnih zahtev, ki so specifične za radiotelevizijske organizacije glede splošnih zahtev in zahtev po dokumentaciji. Splošne zahteve radiotelevizijskih organizacij izpostavljajo dokumentiranje vseh procesov, ki imajo neposreden vpliv na:

- kvaliteto vsebine radijskih in televizijskih programov in internetnih vsebin,
- odnose z nacionalno regulativo in vlado,
- odnose z oglaševalci,
- odnose z dobavitelji,
- meritve zadovoljstva poslušalcev, gledalcev in internetnih uporabnikov,
- človeške zmožnosti.

Vsak od teh kritičnih procesov mora biti strogo opredeljen glede na zaporedje aktivnosti procesa, interakcij med procesi, vhodov in izhodov ter z jasno opredeljenimi kriteriji merjenja učinkovitosti in uspešnosti. Kot večina drugih standardov kakovosti je tudi standard BC-9001 dinamičen standard, ki se stalno razvija in prilagaja spremembam okolja in posebnostim, ki

vplivajo na radiotelevizijsko organizacijo na določenem področju. Zato certifikacijski organ, Det Norkse Veritas, skrbno prouči in dokumentira radiotelevizijsko okolje na področju delovanja organizacije, ki kandidira za certifikat. Posebno pozornost posveti pomembnim kategorijam, ki neposredno vplivajo na programsko in poslovno kakovost, na svobodo izražanja, regulativne radiotelevizijske organe, obstoj in razvitost oblasti v radiotelevizijski panogi, neodvisnost radiotelevizijskega delovanja, predvsem od ekonomskih in političnih vplivov in lastništva, ter prilagodi zahteve sistema vodenja kakovosti vsaki organizaciji posebej.

Tudi glede dokumentacije standard BC-9001 povzema zahteve standarda ISO 9001, poglavja 4.2 in dodaja zahteve, ki so posebne za radiotelevizijsko industrijo. Zahteve glede dokumentacije sistema vodenja kakovosti zajemajo dokumentirane izjave glede politike, ciljev, zapisov in postopkov zagotavljanja kakovosti. Za potrebe radiotelevizijske industrije se posebej izpostavlja zahteva po:

- programskem in uredniškem kodeksu,
- oglaševalskem in sponzorskem kodeksu,
- etičnem kodeksu novinarjev, producentov in drugih, ki zastopajo radiotelevizijsko združbo.

Programski, etični in oglaševalski kodeks so izjemnega pomena za vsako medijsko združbo, ki lahko komunicira z veliko množico ljudi. Že v razvojni stopnji množičnega oddajanja radiodifuzijskih signalov so se zavedali silne moči medijev in potrebe po regulaciji tistih, ki lahko pomembno vplivajo na oddajano vsebino. V javnem zavodu RTV Slovenija, kot največji medijski organizaciji v Sloveniji, se pristojni in regulacijski organi zavedajo potrebe po kodeksih. Leta 2000 so bila v pisni obliki izdana pravila etičnega poročanja, urednikovanja in sooblikovanja programa na kakršenkoli način in bila posredovana slehernemu zaposlenemu v javni RTV hiši. Kodeks zajema bistvene profesionalne in etične elemente, ki jih je treba upoštevati pri oblikovanju programa. Osnovo za uredniško politiko predstavlja Zakon o RTV Slovenija, ki ga sprejme državni zbor. Dodatne zahteve so predpisane tudi v Zakonu o medijih, kjer so podane zahteve in omejitve glede oglaševanja posebej za komercialne in nacionalne radiotelevizijske organizacije.

Standard BC-9001 zahteva tudi poslovnik kakovosti, ki zajema predmet sistema vodenja kakovosti, dokumentirane postopke in opis medsebojnih vplivov procesov. Poslovnik kakovosti mora strogo slediti strukturi tega mednarodnega standarda, da bi zagotovil vključenost vseh elementov specifičnih za radiotelevizijsko industrijo in s tem pospešil in olajšal oceno urada za izdajo certifikata. Ta standard podaja tudi zahteve glede obvladovanja dokumentov in zapisov, ki so identični z zahtevami standarda ISO 9001.

7.6 Odgovornost vodstva

7.6.1 Zavezanost vodstva

V skladu z zahtevami standarda ISO 9001 se zahteva od vodstva dokaz o zavezanosti organizacije k razvoju in izvajanju sistema vodenja kakovosti ter nenehnemu izboljševanju. Velik vpliv elektronskih medijev na kulturni, etični in izobraževalni razvoj prebivalstva postavlja dodatne zahteve organizacijam v radiotelevizijski industriji. Standard zahteva od vodstva zavezanost k izpolnjevanju osnovnih vrednot, ki naj bi jih javna radiotelevizija predstavljala v duhu verodostojnosti, neodvisnosti, objektivnosti in kakovosti.

Javna radiotelevizija mora biti neodvisna od kakršnihkoli političnih ali ekonomskih interesov. V preteklosti je bila večkrat tarča poskusov vplivanja političnih in ekonomskih subjektov na programe javne RTV. Takšni poskusi so vidni še danes in kljub dejstvu, da so bivše socialistične države bolj izpostavljene, predvsem političnim pritiskom, se to dogaja praktično povsod po svetu. Javna radiotelevizija mora z instrumenti, ki jih ima na voljo, in predvsem s tesnim sodelovanjem regulativnih organov zagotoviti organizacijo, ki ne bo dovoljevala vpliva katerekoli politične stranke ali ekonomskega subjekta. V RTV Slovenija nosi to odgovornost predvsem državni zbor, ki s sprejemom Zakona o RTV Slovenija in Zakona o medijih močno vpliva na neodvisnost slovenske nacionalne radiotelevizijske združbe, ter Agencija za pošto in elektronske komunikacije, ki nadzoruje izvajanje programskih zahtev in omejitev, določenih z Zakonom o medijih in Zakonom o RTV Slovenija.

Zagotoviti mora preglednost glede poročanja o financah in sprejemanja odločitev. Pomen javnih radiotelevizij je, da v korist javnosti izdelujejo in oddajajo programe in so zato tudi javno financirane. Vendar je financiranje javne RTV izključno prek javnosti dokaj redko. V večini držav se financirajo deloma iz javnih sredstev deloma iz komercialnih sredstev. Tudi RTV Slovenija ima mešan način financiranja, zato mora vodstvo zagotoviti, da se sredstva, ki se zberejo iz postavke prispevek za RTV namenijo izključno za delovanje javnega servisa, to je temeljnega pomena, zaradi česar je bil javni zavod RTV Slovenija ustanovljen. S temi sredstvi se ne smejo financirati projekti, ki jih Zakon o RTV Slovenija, Zakon o medijih in statut RTV Slovenija ne opredeljuje kot javni servis. Komercialna sredstva, ki jih pridobi RTV Slovenija z oglaševanjem in trženjem neizkoriščenih kapacitet, se morajo voditi na posebnem računu. Presežek teh sredstev se mora uporabiti za razvoj ali za izvajanje javnega servisa.

Etičnost pri upravljanju s človeškimi zmogljivostmi postavlja zahteve vodstvu, da pri zaposlovanju upošteva enakopravnost vseh kandidatov za delovno mesto, ne glede na raso, spol ali veroizpoved. Vodstvo je dolžno neprestano skrbeti za izpolnjevanje legalnih in moralnih pravic delavcev in ne sme izvajati neupravičenega ekonomskega ali političnega pritiska. V obojestranskem interesu je, da se vzpostavi ravnotežje med zadovoljevanjem potreb posameznika v podjetju in pričakovanjem delodajalca.

Omogočanje uveljavljanja interesov državljanov opredeljuje nalogo vrhovnega vodstva, da uresniči eno od temeljnih načel javne radiotelevizije, da kot združba, ki je v lasti javnosti, zadovoljuje njihove širše potrebe. Predvsem je pomembno, da ne stopijo v ospredje razni ekonomski interesi, ki bi se izvajali na škodo programa, s katerim se uresničujejo interesi javnosti. Standard v razdelku zavezanosti vodstva govori tudi o uveljavljanju interesa žensk, kar je pri RTV Slovenija nepomembno, saj v Sloveniji nismo priča splošni spolni diskriminaciji žensk. Ta zahteva je pomembna za države, kjer kultura spodbuja spolno diskriminacijo.

Javna radiotelevizija je dolžna uresničevati interese celotne javnosti na določenem geografskem področju. Meja geografskega področja je največkrat začrtana z državno mejo, znotraj katere so tudi narodne manjšinske skupnosti. Dolžnost javne RTV je, da s prilagojenim programom zadovolji potrebe manjšin in jim omogoča kulturni in jezikovni razvoj. RTV Slovenija zadovoljuje to zahtevo preko regionalnih centrov v Mariboru in Kopru, kjer se oddaja radijski in televizijski program za italijansko in madžarsko narodno skupnost.

Zahteva po inovativnosti in kreativnosti na vseh področjih radiotelevizijskih aktivnosti zahteva, da javna RTV prevzame vodilno vlogo pri razvoju in prevzemu novosti tako v programskem smislu, kar se izkaže v izvirnosti informativnega, izobraževalnega in razvedrilnega programa, kot v tehnološkem pogledu pri razvoju novih tehnologij in postopkov. Tako kot je pred desetletji, v času nastanka javnih radiotelevizij, orala ledino na vseh področjih, mora to vlogo obdržati tudi danes, ko imamo veliko komercialnih radiotelevizijskih organizacij in so dostopni tuji programi preko satelita in medmrežja.

Področje, ki ga pokriva javna radiotelevizija, sestavljajo lokalne, regionalne in nacionalne kulturne entitete, ki se ponašajo s posebnostmi, ki tvorijo in bogatijo splošno kulturno dediščino nekega naroda oziroma neke države. Da bi javna RTV sledila poslanstvu v duhu vzpodbujanja in krepitve kulture, mora vodstvo omogočiti promocijo lokalne, regionalne in nacionalne kulture kot tudi kulturne raznolikosti.

Kakovost informacij ter pluralizem mnenj in stališč sta dve osnovni vrednoti javne radiotelevizije, na katerih se gradi zaupanje, veljava in pomen te institucije. Javna RTV je dolžna informirati javnost o pomembnih družbenopolitičnih dogajanjih doma in v svetu. S kakovostnimi informacijami mora objektivno in nepristransko poročati o aktualnem dogajanju, pri čemer mora upoštevati različnost mnenj in stališč.

7.6.2 Osredotočenost na zainteresirane skupine

Osredotočenost na zainteresirane skupine zavezuje vodstvo k izpolnjevanju opredeljenih zahtev zainteresiranih skupin in povečanju njihovega zadovoljstva. Vodstvo mora zagotoviti, da so zahteve vseh skupin, ki sodelujejo z radiotelevizijsko združbo, bodisi kot odjemalec, podizvajalec, koproducent ali regulativni organ, natančno opredeljene. Združba mora zaznati izražene potrebe končnih odjemalcev in tudi neizražene, ki jih lahko sama predvidi. Poskrbeti

mora, da se z natančno meritvijo zadovoljstva končnih uporabnikov ugotovi izpolnitev njihovih zahtev in da lahko informacije o zadovoljstvu uporabi za nadaljnje delovanje v dobrobit javnosti.

V radiotelevizijski industriji se pojavljajo specifične zainteresirane skupine, ki se predvsem na področju javne radiotelevizije ne omejujejo na končne odjemalce in dobavitelje. Predvsem so to (International standard BC-9001, 2003, str. 28):

- Publika, ki se danes deli predvsem na tri skupine; to so: radijski poslušalci, televizijski gledalci in internetni uporabniki. Publika ni naključno na prvem mestu, ampak je gotovo najpomembnejša zainteresirana skupina, kajti pomen in namen javne radiotelevizije je predvsem v zadovoljevanju potreb javnosti oziroma publike.
- Zaposleni v radiotelevizijski organizaciji so prav tako ena od skupin, na katere mora biti osredotočeno poslovanje javne RTV. Vključenost in upoštevanje zaposlenih ima več učinkov, ki sovpadajo s še preostalimi zahtevami tega standarda in standarda ISO 9001. Naj omenim zahtevo po procesnem pristopu, ki govori o sodelovanju vseh zaposlenih in delovanju v korist skupnega cilja. Tudi zahteva zavezanosti vodstva k etičnemu ravnanju s človeškimi zmogljivostmi sovпада s to zahtevo.
- Lastniki, ki so v večini primerov javnost, torej je osredotočenost na to skupino že opredeljena s publiko. Obstajajo pa ureditve, kjer je izvajanje radiotelevizijskega servisa zaupano zasebnim organizacijam. Tak primer so Združene države Amerike.
- Oglaševalci in sponzorji zasedajo pomembno mesto v sleherni radiotelevizijski organizaciji in tudi javna radiotelevizija ni izjema. Mešani model financiranja javne RTV z javnimi in komercialnimi sredstvi je najpogostejši, zato mora biti vsaka organizacija osredotočena na oglaševalce, ki plačujejo objavo oglasnega bloka, in sponzorje, ki omogočajo z navedbo njihovega imena predvajanje določene oddaje ali programa.
- Dobavitelji igrajo v radiotelevizijski industriji podobno vlogo kot pri vseh drugih organizacijah, zato je navezava trajnih vzajemnih dobrih odnosov izjemnega pomena pri poslovanju in zagotavljanju kakovosti javne RTV.
- Državljeni in civilna družba predstavljajo celotno populacijo na geografskem področju, ki ga pokriva javna RTV. Pojmi javnost, državljani in civilna družba se deloma prekrivajo, saj naj bi bila javna RTV v lasti javnosti, ki predstavlja prav tako celotno populacijo vključno z vlado in regulativnimi organi. Z osredotočenostjo na državljane in civilno družbo se v tem primeru izključujeta vlada in regulativa.
- Nacionalna zakonodajna oblast je manjkajoči element, ki sestavlja javnost. Javna radiotelevizija, v našem primeru RTV Slovenija, je močno odvisna od zakonodajne oblasti, saj organizacija deluje v skladu z Zakonom o RTV Slovenija in Zakonom o medijih, ki močno usmerjata njeno delovanje.
- Vlada je v demokratični družbi predstavnik javnosti, ki jo je tudi izvolila. Javna RTV mora delovati v korist javnosti, zato je vlada pomemben element osredotočenja. Kljub temu da javna RTV ne sme biti pod vplivom vlade, je treba upoštevati dejstvo, da vlada v precejšnji meri kroji družbeno in socialno življenje državljanov.

7.6.3 Politika kakovosti in etike

Vodstvo mora zagotoviti primerno politiko za radiotelevizijsko organizacijo, ki vključuje zavezanost k izpolnjevanju zahtev in nenehnemu izboljševanju sistema kakovosti. Podati mora okvir za določanje ciljev kakovosti, z njimi seznaniti zaposlene in poskrbeti za njihovo razumevanje. Politika kakovosti in etike mora biti pravilno oblikovana, dokumentirana in predstavljena čim širši javnosti in zainteresiranim skupinam, kot so oglaševalci, dobavitelji, regulativni organi, predvsem agencija za pošto in telekomunikacije ter vlada. Politika kakovosti in etike ne predstavlja togo zapisana in nespremenljiva pravila, pač pa se spreminja skladno s spremembami okolja in jo je treba najmanj enkrat letno pregledati in ugotoviti skladnost politike s cilji kakovosti. Standard BC-9001 zahteva, da se omenjena stališča politike kakovosti standarda ISO 9001, za potrebe radiotelevizijske industrije nadgradijo s poudarkom na etičnih stališčih, ki so značilna predvsem za javno radiotelevizijo, in sicer so to:

- Neodvisnost, preglednost in etičnost, kot je opisano v točki 7.6.1.
- Poslanstvo in vizija predstavljata dva temeljna dokumenta, na katerih je osnovano delovanje in pomen javne radiotelevizije. Poslanstvo RTV Slovenija je ustvarjanje in predvajanje radijskih in televizijskih programov, s katerimi se spodbuja in razvija ustvarjalnost, jezik, kultura ter identiteta Slovenije s kakovostnimi in motiviranimi kadri, z visoko organizacijsko kulturo in s programsko poslovno odličnostjo. Z vsemi ukrepi bo dosegala prožno organizacijo, ki bo omogočala, da se bosta javni radio in televizija sposobna hitro prilagajati spremembam v okolju. Sistem financiranja in okolje morata omogočati politično nevtralnost, ustvarjalnost sodelavcev ter izpolnjevanje dogovorjenega poslanstva (Strategija RTV Slovenija, 2004, str. 16). Vizija RTV Slovenija je ustvarjanje in posredovanje raznovrstnih visokokakovostnih radijskih in televizijskih programov, ki so kot javno dobro dostopni vsem gledalcem in poslušalcem in zadovoljujejo najširšo javnost. Vsebine s področij informiranja, izobraževanja, kulture in razvedrila se bodo zagotavljale tudi z multimedijско podporo (Strategija RTV Slovenija, 2004, str. 16). Razvidno je, da je v opredelitvi poslanstva in vizije RTV Slovenija upoštevano načelo zagotavljanja programske in poslovne kakovosti.
- Zastopanje manjšin. Javna radiotelevizija mora enakopravno in nediskriminatorno zastopati celotno populacijo na določenem geografskem področju, vključno z vsemi registriranimi manjšinami in narodnostnimi skupnostmi. Zastopanost madžarske in italijanske narodne manjšine, kot edini registrirani manjšini v Sloveniji, je pri soupravljanju RTV Slovenija zagotovljena z zakonskim določilom o dveh njunih članih v Programskem svetu RTV Slovenija. Z Zakonom o RTV Slovenija se obvezuje javni zavod, da ustvarja in oddaja radijske in televizijske oddaje za obe narodnostni skupnosti in romsko etnično skupnost.
- Zadovoljstvo publike. Namen delovanja radiotelevizijskega servisa je v zadovoljevanju potreb javnosti. Posebnost predvsem javne radiotelevizije je, da pokriva teme, za katere komercialna sfera nima posluha. Zadovoljstvo radijskih

poslušalcev in televizijskih gledalcev je ključni element zavezanosti vodstva za zagotavljanje politike kakovosti in etike.

- Mandat javnega radiotelevizijskega servisa je treba vključiti v politiko zagotavljanja kakovosti in etike v primeru, ko je v državi organiziran RTV servis na podlagi podeljevanja koncesije pristojnih ministrstev določeni organizaciji za opravljanje javnega radiotelevizijskega servisa.

7.6.4 Načrtovanje

Obveznost vodstva pri načrtovanju kakovosti se začne z določitvijo ciljev kakovosti za ustrezne funkcije in ravni znotraj organizacije, ki se uporabijo kot referenca za periodično ocenjevanje zaposlenih. Cilji kakovosti morajo biti merljivi, konsistentni s politiko kakovosti in morajo na področju radiotelevizije zajemati najmanj tale področja:

- Kakovost informacij bi morala odlikovati vsako javno radiotelevizijo. Kakovost informacij v smislu objektivnosti, nepristranskosti in natančnosti ne more biti prepuščena naključju, temveč se je treba sistemsko lotiti doseganja kakovosti že v stopnji načrtovanja.
- Kakovost programskih vsebin narekuje vodstvu obveznost postaviti cilje za doseganje izobraževalne, kulturne, informativne in razvedrilne ravni programov, ki bi glede na svoje poslanstvo zadovoljevalo zainteresirane skupine.
- Inovativnost in ustvarjalnost v informativnih, izobraževalnih in razvedrilnih programih postavlja vodstvo pred dejstvo, da je javna radiotelevizija živ medij, ki se dinamično razvija na vsebinskem in tehnološkem področju. Vodstvo mora predvideti razvoj javne radiotelevizije in temu ustrezno postavljati cilje kakovosti.

Vodstvo mora zagotoviti tudi načrtovanje sistema kakovosti, da bi javna RTV dosegala zadane cilje kakovosti in zagotavljanja sistema vodenja kakovosti, pri tem pa ohraniti njegovo celovitost pri planiranju in uvajanju sprememb.

7.6.5 Odgovornost, pooblastila in komuniciranje

Standard BC 9001 povzema zahteve o odgovornostih in pooblastilih vodstva ter o seznanitvi osebja s temi zahtevami standarda ISO 9001 in dodaja dodatne zahteve, specifične za radiotelevizijske organizacije. Ena takih zahtev je ustanovitev odbora za kakovost, ki ga vodi vodja kakovosti. V ta odbor so vključeni operativni vodje in, kjer je primerno, tudi predstavniki zainteresiranih skupin. Operativni vodje v javnem zavodu RTV Slovenija so predvsem odgovorni uredniki in vodje organizacijskih enot, predstavniki zainteresiranih skupin pa so predvsem poslušalci, gledalci in internetni uporabniki, državljani, civilna družba, oglaševalci in nacionalni regulativni organi. Nadalje se zahteva določitev ombudsmana, ki je zavezan za reševanje konfliktov med radiotelevizijsko organizacijo in njenim okoljem. Pravila, po katerih se izbira ombudsman in njegov profesionalni razvoj, morajo biti pregledna in morajo zagotavljati popolno nepristranskost pri reševanju konfliktov.

Vrhovno vodstvo mora jasno opredeliti odnose med radiotelevizijsko organizacijo in vlado, političnimi strankami, nacionalnimi regulativnimi organi, državljani, družbeno iniciativo in oglaševalci. Poseben poudarek mora dati na pravice in dolžnosti do teh zainteresiranih skupin in zagotoviti, da so ta pravila jasno predstavljena zaposlenim v radiotelevizijski organizaciji in širši javnosti ter da jih vsi tudi razumejo.

Od najvišjega vodstva se zahteva določitev članov vodstva s pooblastili in odgovornostmi za vzpostavitev in izvajanje procesov sistema vodenja kakovosti, o katerem morajo poročati najvišjemu vodstvu, in zagotavljanju dvigovanja zavesti o zahtevah odjemalcev. Vodstvo mora zagotoviti, da bo funkcija ombudsmana in vodje kakovosti ločena in da oba organa poročata neposredno vrhovnemu vodstvu. Pravila, po katerih se izbira vodja kakovosti in njegov profesionalni razvoj, morajo biti pregledna in brez kakršnekoli diskriminacije.

7.6.6 Pregled poslovanja

Sistem vodenja kakovosti je dinamična kategorija, ki mora biti stalno deležna popravkov in izboljšav. Na stalno potrebo po prilagajanju in spreminjanju sistema vplivajo predvsem nova odkritja in dognanja vede kakovosti poslovanja, turbulentnost radiotelevizijskega področja, ki se ravno v tem času sooča z radikalnimi tehnološkimi spremembami ter spremembe pričakovanj in zahtev končnih uporabnikov, ki so predvsem posledica družbenih, ekonomskih in socialnih razmer. Zato se zahteva od vrhovnega radiotelevizijskega vodstva, da se najmanj enkrat letno pregleda ustreznost in učinkovitost sistema zagotavljanja kakovosti. Nadalje mora odbor za kakovost pregledovati sistem najmanj enkrat mesečno pod vodstvom vodje kakovosti.

Vhodni podatki, potrebni za pregled poslovanja radiotelevizijskih organizacij, morajo vsebovati:

- poročilo nacionalnih zakonodajnih organov,
- poročilo ombudsmana,
- poročilo in pripombe državljanov in civilne družbe,
- število poslušalcev, gledalcev in internetnih uporabnikov ter poročilo o njihovem zadovoljstvu s ponudbo radiotelevizijskih izdelkov,
- poročilo o zadovoljstvu oglaševalcev,
- oceno dobaviteljev in partnerjev,
- periodična poročila ocen osebja,
- poročilo o socialnih vlaganjih radiotelevizije,
- poročilo o programski inovativnosti in ustvarjalnosti,
- pregled kakovosti.

Navedeni podatki so s preostalimi zahtevami standarda ISO 9001 glede vhodnih podatkov, osnova za zagotavljanje in vzdrževanje ustrezne ravni sistema kakovosti, na podlagi katerih lahko zagotovimo ustrezne rezultate pregleda poslovanja, ki se izkažejo v:

- politiki kakovosti,

- ciljih kakovosti,
- poročilu kakovosti vsem zainteresiranim skupinam,
- preglednem načrtovanju za naslednje obdobje,
- odločitvi o socialnih vlaganjih,
- odločiti o kreativnosti in inovativnosti programov.

Standard BC-9001 vključuje posebno zahtevo, specifično za radiotelevizijske organizacije, ki se nanaša na odvajanje prihodka za skupna socialna vlaganja. Ta zahteva se ne nanaša na ustvarjanje programa, s katerim bi vzpodbujali socialno koristne akcije, pač pa se izrecno zahteva, da to ni programski izdelek, kljub temu pa je povezan z radiotelevizijsko dejavnostjo. Namen in cilj socialnih vlaganj je v vzpodbujanju socialnega razvoja in demokracije. RTV Slovenija že sedaj deloma izpolnjuje to zahtevo z upoštevanjem četrtega člena Zakona o medijih, kjer se v tretjem odstavku zahteva, da RTV Slovenija nameni tri odstotke sredstev, zbranih iz naslova prispevka za RTV, za razvoj radijskih in televizijskih programskih vsebin lokalnega, regionalnega in študentskega oziroma nepridobitnega radijskega ali televizijskega programa (Uradni list RS, št. 60/2006). S tem RTV Slovenija neposredno podpira lokalno in regionalno promocijo in zadovoljevanje specifičnih potreb in zahtev na lokalni in regionalni ravni. Tovrstne akcije socialnih vlaganj morajo biti pravilno predstavljene in ocenjene, še posebej v smislu učinkovitosti, najmanj enkrat letno ob rednem pregledu poslovanja na ravni vrhovnega vodstva.

7.7 Ravnanje z viri

Viri predstavljajo infrastrukturo, delovno okolje ter človeške zmožnosti in zagotavljajo organizaciji doseganje temeljnih ciljev, zaradi katerih obstaja. Organizacija mora zagotoviti vire, ki omogočajo izvajanje in vzdrževanje sistema vodenja kakovosti in izboljševanje njegove učinkovitosti ter povečevanje zadovoljstva končnih uporabnikov. Viri javne radiotelevizijske organizacije morajo zagotavljati najboljšo možno dostopnost do izdelkov, ki jih nudi javna radiotelevizija na določenem geografskem področju.

Človeške zmožnosti so eden ključnih faktorjev uspešnosti v radiotelevizijski industriji, zato standard BC-9001 zahteva, da morajo biti vsi zaposleni, brez kakršnihkoli izjem, kompetentni na podlagi primerne izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj. Organizacija mora zagotoviti jasna pravila o zaposlovanju in profesionalnem razvoju za vsakega posameznika, zaposlenega v javni radiotelevizijski organizaciji. Najmanj enkrat letno mora organizacija izvesti poglobljeno analizo in podati oceno o kompetentnosti in usposobljenosti zaposlenih. Zaposleni imajo ob tem možnost izraziti svoje poglede in opažanja glede potencialnih izboljšav ter izmenjati izkušnje med zaposlenimi in vodstvom. Dolžnost vodstva je, da vzpostavi primeren proces komuniciranja, ki zagotavlja podatke o učinkovitem delovanju sistema ravnanja kakovosti vsem zaposlenim, kajti zaposleni na vseh ravneh so jedro združbe in le z njihovo polno vključenostjo je omogočena uporaba njihovih sposobnosti v korist združbe (SIST ISO 9004, 2002, str. 25).

Radiotelevizijska organizacija mora zagotoviti neodvisnost in nediskriminatornost novinarjev, urednikov in producentov. Izdelane mora imeti jasne postopke o zaposlovanju in odpuščanju zaposlenih in postopke pritožb, s katerimi bi bile zagotovljene vsem enake možnosti. Organizacija mora striktno spoštovati zakon o delovnih razmerjih države, v kateri je, in zagotoviti pogodbo o delu v skladu z vsemi zakoni in legalnimi klavzulami. Nihče od zaposlenih ali potencialnih zaposlenih ne sme biti diskriminiran zaradi rase, narodnosti, spola, starosti ali verskega prepričanja. Organizacija mora izdelati etični in uredniški kodeks ter zagotoviti njegovo spoštovanje.

Infrastruktura radiotelevizijske organizacije mora zagotoviti doseganje skladnosti z zahtevami za proizvod. Posebno pozornost mora posvetiti:

- opremi, ki je namenjena za izvajanje radiotelevizijskega servisa z vidika varnosti pri uporabi uporabnikov,
- dostopnosti javnosti do ponujenih radiotelevizijskih vsebin, predvsem za primerno razširjeno oddajniško mrežo in infrastrukturo alternativnih oddajnih načinov, kot so internet, satelit, kabelsko omrežje, mobilni portali,
- tehnični kakovosti radiotelevizijskega programa.

Omenjeni trije faktorji so ključni v sklopu infrastrukture pri zagotavljanju programske in poslovne kakovosti. Zahteva se periodično preverjanje ustreznosti infrastrukture ter poročanje vodji kakovosti radiotelevizijske organizacije.

7.8 Izvedba proizvoda

Izvedba proizvoda pomeni za vsako organizacijo poseben izziv, saj je ne nazadnje sleherna aktivnost namenjena učinkoviti in kakovostni realizaciji izdelkov ali storitev, zaradi katerih organizacija obstaja. Radiotelevizijska industrija postavlja v ospredje radijski in televizijski program ter internetne vsebine, kljub temu da jo najdemo tudi na drugih področjih, ki so bolj ali manj povezana z ustvarjanjem programa, pa vendar nepogrešljiva predvsem na področju javne radiotelevizije, ki jo odlikuje raznovrstnost vsebin in zadovoljevanje potreb širokega spektra poslušalcev in gledalcev. Standardi ISO 9001, v poglavju 7 (SIST ISO 9001:2000, 2000, str. 17-24), obravnavajo zahteve glede realizacije proizvoda, ki jih skoraj brez izjeme povzema tudi mednarodni standard za radio, televizijo in internet BC-9001 in dodaja zahteve, ki so pomembne samo za radiotelevizijsko industrijo. V tem poglavju so predstavljene predvsem posebnosti zahtev standarda BC-9001 glede izvedbe proizvoda radiotelevizijske industrije.

Izvedbo proizvodov in drugih procesov je treba planirati skladno z zahtevami preostalih procesov v sistemu vodenja kakovosti, ob katerih mora radiotelevizijska organizacija posebno pozornost posvetiti tveganju nastanka neskladnosti v primeru, ko program delno ali popolnoma realizira zunanji izvajalec. Zato morajo biti zunanji izvajalci v procesu izvedbe radiotelevizijskega programa formalno seznanjeni z zahtevami standarda in jih morajo tudi v celoti upoštevati.

7.8.1 Procesi, povezani z odjemalci

Proces, povezan z odjemalci, traja skozi celoten cikel, od ideje o izdelku ali storitvi do aktivnosti, ki v zvezi z njim potekajo po uporabi. Radiotelevizijska organizacija mora v ta namen prepoznati izražene in neizražene zahteve odjemalca, zakonske zahteve in omejitve ter zahteve, ki jih določi organizacija sama. Javna radiotelevizija, kot organizacija, ki mora delovati v dobro širše družbe in upoštevati potrebe različnih marginalnih skupin, ne more prepustiti realizacije proizvoda izključno volji večine javnosti. Prav zaradi posluha do skupin, katerih problematiko komercialni radiotelevizijski sektor ni pripravljen pokrivati, mora zahteve glede novega programa združevati s programskim, uredniškim in etičnim kodeksom, ki jih izdela vsaka organizacija na podlagi poslanstva in pomena organizacije. Upoštevati mora podatke o zadovoljstvu publike in zadovoljstvu zainteresiranih skupin, kot so oglaševalci, dobavitelji, podizvajalci ter nacionalni zakonodajni organi. Vse to mora združiti z informacijami o podobnih programih, ki so potekali v preteklosti, in o programih, ki jih realizirajo podobne ustanove.

Zahteve zainteresiranih skupin mora organizacija pregledati, preden se odloči za realizacijo, in zagotoviti, da lahko izpolni vse določene zahteve v zvezi s proizvodom. Radiotelevizijska organizacija mora zagotoviti formalni pregled zahtev, ki ga opravi programski odbor. Le-ta mora biti korektno sestavljen na podlagi vnaprej določenega pravilnika, v katerem so predstavniki vodstva organizacije, zaposlenih, strank, kot so poslušalci, gledalci, internetni uporabniki in oglaševalci ter predstavniki javnosti, kot so civilna družba, zakonodajna oblast in državljani. Ta zahteva se nanaša na vse zvrsti programa.

Da bi organizacija lahko določila zahteve odjemalcev v zvezi s proizvodom in tako zagotovila ustrezno izvedbo, mora z njimi določiti in izvajati učinkovite načine komuniciranja v zvezi z informacijami o proizvodu, ravnanjem s povpraševanji, pogodbami ali naročili in s povratnimi informacijami. Radiotelevizijska organizacija mora v tem primeru posebno pozornost posvetiti meritvi števila poslušalcev in gledalcev ter njihovem zadovoljstvu kot tudi zadovoljstvu drugih zainteresiranih strani (pregled kakovosti) ter pritožbam zainteresiranih skupin, ki pridejo bodisi preko ombudsmana bodisi preko sistema kakovosti.

7.8.2 Načrtovanje in razvoj

Začetek procesa izvedbe proizvoda ali storitve ni na fizični izdelavi, ampak se začne že v fazi načrtovanja in razvoja, kjer mora organizacija poskrbeti za ustrezno obvladovanje in planiranje načrtovanja in razvoja. Radiotelevizijska organizacija mora poleg opredelitve odgovornosti in pooblastil za načrtovanje in razvoj, faz procesov in pregleda, overjanja ter validacije, posebno pozornost posvetiti podizvajalcem in zunanjim izvajalcem. RTV Slovenija je močno odvisna od podizvajalcev in zunanjih izvajalcev. Po eni strani je to posledica narave medija, kajti televizijskega programa si ne moremo zamisliti brez filmov, ki so produkt zunanjih izvajalcev, ali radijskega programa brez glasbe, ki je prav tako zunanji izdelek. Po drugi strani pa je po 26. členu Zakona o medijih (Uradni list RS, št. 60/2006) RTV

Slovenija dolžna v svoje programe uvrstiti dela zunanjih producentov, ki morajo obsegati najmanj četrtno lastne produkcije. RTV hiša mora v ta namen postaviti jasna pravila, s katerimi so podizvajalci in zunanji izvajalci vključeni v načrtovanje in razvoj. Ta pravila kot tudi vsa pravila standarda ISO 9001, ki se nanašajo na načrtovanje in razvoj, morajo podizvajalci razumeti in jih tudi upoštevati.

Za učinkovito načrtovanje in razvoj mora organizacija razpolagati z ustreznimi vhodnimi podatki, ki se nanašajo na proizvod. Podatki morajo vsebovati zahteve glede funkcionalnosti in zmogljivosti ter ustrezne zakonske zahteve. Pomembni podatki so tudi informacije iz predhodnih obdobj in pa vse druge informacije, ki vplivajo na načrtovanje in razvoj. Rezultati načrtovanja in razvoja morajo omogočati primerjavo med vhodnimi podatki in izložkom tega procesa. Rezultati morajo postreči s podatki o karakteristikah programa, o kriterijih sprejemljivosti programa in o ustreznih informacijah za nabavo, proizvodnjo in nudenje storitev. Radiotelevizijska organizacija mora zagotoviti sistematične preglede načrtovanja in razvoja z namenom ugotoviti probleme in predlagati ustrezne ukrepe ter oceniti sposobnost rezultatov načrtovanja in razvoja, da izpolnjujejo zahteve. Radiotelevizija mora jasno opredeliti in spremljati uspešnost novih oddaj in programov v smislu zadovoljstva in števila publike. Zbrani podatki o novih oddajah se uporabijo kot vhodni podatki pri načrtovanju in razvoju.

Proces načrtovanja in razvoja zahteva overjanje, da bi se zagotovila ustreznost rezultatov načrtovanja in razvoja glede na vhodne podatke. Da bi zagotovili sposobnost rezultata načrtovanja in razvoja, ali izpolnjuje zahteve za nameravano uporabo, je treba izvesti validacijo načrtovanja in razvoja v skladu s planiranimi ukrepi. Pri načrtovanju in razvoju je treba posebno pozornost posvetiti obvladovanju sprememb, ki so v radiotelevizijski industriji zelo pogoste in nenadne. Zato je treba spremembe pregledati, opredeliti, overiti in validirati pred izvedbo ter o njih vzdrževati zapise.

7.8.3 Nabava

Proces nabave je eden ključnih elementov zagotavljanja programske in poslovne kakovosti radiotelevizijske organizacije. Za doseganje želene ravni kakovosti morajo biti nabavljeni proizvodi v skladu z opredeljenimi zahtevami za nabavo. Pojem nabave je v radiotelevizijski industriji postopek pridobivanja potrebnih elementov za realizacijo programa v vseh oblikah, v katerih so zajeta materialna sredstva v obliki blaga, tehnološke opreme in infrastrukture, storitve, predvsem razni zakupi vodov drugih telekomunikacijskih organizacij in nematerialnih sredstev, kot so avtorske pravice, licence in podobno.

Radiotelevizijska organizacija mora posvetiti posebno pozornost ocenjevanju in izbiri dobaviteljev, ki so vključeni v proces načrtovanja in izvedbe programa. Dobavitelji oziroma zunanji izvajalci programa so stalnica sleherne radiotelevizijske organizacije. Njihova prisotnost je toliko bolj pogosta v javni radioteleviziji, saj zakonodaja v večini evropskih držav nalaga dolžnost tem organizacijam, da vključujejo v svoje programe dela zunanjih

neodvisnih producentov. Zato mora radiotelevizijska združba oblikovati jasna in formalizirana pravila ocenjevanja dobaviteljev in shranjevati in obnavljati zapiske o njih. Ocenjevanje mora vključevati posebne vprašalnike, analizo odstopanj in druge informacije, ki vplivajo na oceno. Ocenjevanje se mora izvršiti najmanj enkrat letno. O rezultatih ocenjevanja se je treba pogovoriti z dobavitelji in jih uporabiti kot vhodne podatke pri reviziji poslovanja.

Organizacija mora priskrbeti ustrezne informacije dobaviteljem o tem, kakšne proizvode morajo dobaviti. V radiotelevizijski industriji morajo za vsak nakup programa od zunanjega producenta validirati celotno verigo pravic, ki vključuje avtorske pravice, licence, pravice reproduciranja in distribuiranja, medijske nosilce in podobno. Radiotelevizijska organizacija mora zagotoviti, da program zunanjega producenta ustreza zahtevam, zato mora ob vsakem izdelku zunanjega producenta ali programu, ki ga je po naročilu RTV organizacije izdelal zunanji kooperant, izvesti poglobljeno analizo zadovoljstva publike. Rezultati raziskave morajo biti predstavljeni programskemu odboru, ki o njih razpravlja in predlaga ukrepe.

7.8.4 Proizvodnja in izvedba storitev

Proizvodnja in izvedba storitev je temeljna funkcija procesa izvedbe proizvoda, zato mora organizacija sistematično planirati in izvajati proizvodnjo in storitve v mejah obvladljivih pogojev. Radiotelevizijska organizacija mora upoštevati informacije iz različnih aspektov, da bi lahko s svojimi izdelki zadovoljila vse bolj zahtevne odjemalce. RTV organizacija mora vzpostaviti centralni sistem spremljanja in analiziranja ključnih kazalnikov uspešnosti, kot so:

- kakovost informacij,
- kakovost programskih vsebin,
- različnost programskih vsebin, ki se delijo na tri glavne kategorije: informacije, izobraževanje in razvedrilo,
- številčnost občinstva,
- pritožbe občinstva,
- pritožbe oglaševalcev,
- pritožbe zakonodajne oblasti,
- kakovost tehnične opreme,
- geografska pokritost,
- stopnja soudeležbe državljanov in civilne družbe, raven interaktivnosti in prizadevanja vključitve državljanov v programe javne radiotelevizije,
- socialna koristnost, vključno z omogočanjem žensk, kulturna promocija, kulturna različnost, religija in podobno v programih javne radiotelevizije,
- izobraževalne vsebine,
- zastopanje manjšin,
- odpiranje v svet.

Omenjene ključne kazalnike uspešnosti mora opredeliti odbor za kakovost, ob tesnem sodelovanju programskega odbora. Meritve teh kazalnikov naj se izvajajo v sklopu sistema kakovosti radiotelevizijske organizacije in posredujejo odboru za kakovost.

Končni in glavni izdelek radiotelevizijske organizacije je kljub razvejani dejavnosti še vedno program, ki dobi svojo končno obliko ob oddajanju in je v trenutku njegovega dokončanja že v uporabi poslušalcev in gledalcev. Prav zaradi tega dejstva mora RTV hiša posebno pozornost posvetiti validaciji procesov proizvodnje, kjer rezultatov ni mogoče overiti s kasnejšimi meritvami in nadzorom. Takšna situacija se večkrat pojavi pri radiu, ki velja za najhitrejši medij in izvedba programa ne dopušča veliko časovnega prostora vnaprejšnji validaciji procesov ter pri neposrednem radijskem in televizijskem prenosu dogodkov ali prireditev. Organizacija mora zato strogo opredeliti ključne dejavnike, ki vplivajo na kakovost neposrednega prenosa. Predvsem gre za zanesljivo in kvalitetno tehnološko opremo, kompetentne in usposobljene kadre in natančno določene druge aktivnosti, potrebne za izvedbo oddaje.

Pri nastanku RTV programov predstavlja lastnina odjemalcev še vedno velik delež vložkov, zato je še posebej poudarjena skrb pri ravnanju z njo. Lastnino odjemalcev, vključeno v radijske in televizijske programe, predstavljajo predvsem avtorske pravice, gradiva in materiali ter podatki oseb, vključenih v nastanek programov. Lastnino odjemalcev je treba pred uporabo skrbno preveriti, jo zaščititi, varovati in overiti. Radiotelevizijske organizacije morajo posebno skrb posvetiti oglasom, ki jih je treba pred predvajanjem preveriti, če njihova vsebina sovпада z oglaševalskim kodeksom. Vsakršno odstopanje je treba zabeležiti in o njem poročati direktorju za kakovost. Organizacija mora zagotoviti nediskriminatornost, spoštovanje socialnih pravic in ohranitev dobrega imena oseb, vključenih v nastanek programa.

Predvajani radiotelevizijski program je za večino odjemalcev uporabljen izdelek, katerega koristnost je v trenutku predvajanja minila. Drugače je s stališča RTV organizacije, saj večino programa predstavljajo posnetki, ki se po uporabi shranijo. RTV hiša mora imeti v ta namen natančno izdelan pravilnik o arhiviranju RTV gradiva, s katerim določi čas hranjenja določenih posnetkov glede na zvrst programa, pomembnost dogodka ter določitev tehničnih nosilcev dolgoročnega shranjevanja posnetkov.

7.8.5 Obvladovanje nadzornih in merilnih naprav

Radiotelevizijske organizacije morajo za zagotavljanje verodostojnosti izdelave končnih izdelkov v skladu z zahtevanimi standardi in drugimi obligacijskimi predpisi izvajati potreben nadzor in merjenje. Program je kot večinski končni izdelek RTV organizacije proizvod predvsem programsko uredniške ekipe, kjer se izoblikujejo ideja, scenarij in končna podoba programa ter produkcijske ekipe, kjer se izvede zamišljena programska ideja. Zato je treba pri vzpostavitvi ustreznega procesa meritve in nadzora upoštevati vpeljani proces nastanka programa, ki mora biti ustrezen tako z vidika uporabljene opreme in merilnih naprav kot tudi

glede načina in sistema izvajanja meritev. Radiotelevizijske organizacije so zato v tem primeru izpostavljene predvsem dvema načinoma merjenja, to sta meritev zadovoljstva končnih uporabnikov, usklajenost programa s sprejetimi družbenimi, socialnimi, kulturnimi normami in pravnimi predpisi ter meritev ustrezne tehnične kakovosti programa.

Pri zagotavljanju skladnosti programske vsebine se RTV organizacije opirajo na izsledke merjenja gledanosti in poslušnosti posamezne zvrsti programa ali oddaje. Pri RTV Slovenija je meritev zaupana zunanjim neodvisnim organizacijam, ki izvajajo meritve na področju celotne Slovenije za vse medije, in pa za tovrstno meritev pooblaščenim in usposobljenim organizacijam, s katerimi ima RTV sklenjeno pogodbo, da za njene potrebe izvaja meritve na področju radijskega, televizijskega in spletnega medija. Pri pridobivanju tovrstnih podatkov je treba posebno pozornost posvetiti predvsem metodi zbiranja in obdelave podatkov o številu poslušalcev in gledalcev.

Ustrezna tehnična kakovost programa predstavlja kakovost produkcijske izvedbe, ki je v veliki meri odvisna od ustrezne kakovosti in pravilnega delovanja tehničnih naprav. V ta namen moramo naprave redno meriti, da se ugotovi usklajenost delovanja tehnoloških sklopov s standardi, ki jim je zavezana radiotelevizijska organizacija. Ob tem je treba zagotoviti, da je merilna oprema pravilno nastavljena, identificirana, zaščitena pred nepooblaščenimi posegi in poškodbami ter kalibrirana v skladu z mednarodnimi ali nacionalnimi merilnimi etaloni. Organizacija mora zagotoviti redne preglede merilne opreme in merilnih postopkov, da bi zagotovila primerno razmerje med kvalitativnimi in kvantitativnimi rezultati.

7.9 Meritve, analiza in izboljšave

Namen uvedbe sistematičnega zagotavljanja kakovosti je v doseganju rezultatov, ki se pokažejo v dvigu kakovosti proizvodov ali storitev ter v celovitem izboljšanju poslovnega sistema organizacije. Da bi vedeli, kje je RTV organizacija in v katero smer kažejo trendi, mora redno opravljati meritve in analize celotnega poslovnega procesa, da se na podlagi pridobljenih podatkov zagotovi izboljševanje procesa ter dokaže skladnost programa z zahtevami, potrebami in željami poslušalcev, gledalcev in internetnih uporabnikov, zagotovi sistem vodenja kakovosti na podlagi sprejetih in mednarodno veljavnih standardov in zagotovi izboljševanje učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Temeljni podatek za sleherno RTV organizacijo, na katerem lahko gradi ne samo sistem kakovosti temveč celotno poslovanje, je zadovoljstvo poslušalcev, gledalcev in internetnih uporabnikov s ponudbo RTV servisa. Organizacija mora zagotoviti sistem merjenja in nadzorovanja, ki bo zagotavljal ustrezne podatke za analizo in izboljševanje programske in poslovne kakovosti. Poskrbeti mora za podatke o sprejemanju kakovosti iz najmanj naslednjih virov, kot so:

- dnevni podatki o poslušalcih in gledalcih,

- zadovoljstvo poslušalcev in gledalcev v rednih intervalih,
- zadovoljstvo oglaševalcev,
- poročilo nacionalnih zakonodajnih organov,
- poročilo državljanske in civilne iniciative.

Da bi organizacija ugotovila, ali sistem vodenja kakovosti ustreza planiranim dogovorom in zahtevam mednarodnega standarda BC-9001, organizacijskemu sistemu vodenja kakovosti ter da se učinkovito izvaja in vzdržuje, mora izvajati notranjo presojo v planiranih intervalih. Standard BC-9001 zahteva, da notranjo presojo kombinira s samoocenjevalno tehniko, kjer in ko je to uporabno. Organizacija mora z vzpostavitvijo sistema notranje presoje zagotoviti neodvisnost in objektivnost ocenjevalca glede na področje, ki mu je zaupano v ocenjevanje. Standard priporoča uporabo standarda za vodenje notranjega in zunanjega nadzora ISO 19001:2002, in sicer tistega dela, ki se nanaša na presojo kvalitete v največji možni meri.

Proces je pri celovitem sistemu zagotavljanja kakovosti še najbolj neoprijemljiva stvar, zato se še posebej kaže potreba po stalnem nadziranju in merjenju procesov, da bi le-ti bili sposobni zagotoviti želeno raven kakovosti končnega izdelka in celotnega poslovanja. Vzporedno z zahtevami, opisanimi v točki 7.8.4, morajo vodje kakovosti zagotoviti ključne kazalnike uspešnosti, ki vključujejo proizvod, proces in sistem; analizira jih odbor za kakovost radiotelevizijske organizacije in pripravi osnovo za korektivne in preventivne ukrepe ter nenehno izboljševanje. Podobno velja za nadzor in merjenje karakteristik proizvoda, da bi zagotovili izpolnjevanje zahtev za proizvod. Programske vsebine, ki ne izpolnjujejo zahtevanih karakteristik, morajo biti pravočasno identificirane in ločene od drugih proizvodov. V nadaljnjih aktivnostih se določi usoda teh proizvodov, ki se jim lahko z ustreznimi ukrepi odpravi neskladnosti, se jih uporabi z ustreznim dovoljenjem pooblaščen osebe ali odjemalca ali se popolnoma prepreči predvidena prvotna uporaba. O vseh ugotovitvah glede neustreznih proizvodov mora organizacija voditi in stalno vzdrževati zapise, ki poleg drugih podatkov, pridobljenih v fazi merjenja in nadzorovanja, in podatkov sistema zbiranja in analiziranja ključnih kazalnikov uspešnosti, predstavljajo osnovo za analizo, s katero se ugotavlja učinkovitost sistema vodenja kakovosti in možnost njegovega izpopolnjevanja. Informacije, ki jih pričakujemo od analize, morajo vsebovati podatke o zadovoljstvu poslušalcev in gledalcev, o skladnosti programov radiotelevizije z zahtevami poslušalcev in gledalcev, o karakteristikah in trendih razvoja programa in procesov ter dobaviteljnih.

Sistem vodenja kakovosti je dinamična kategorija, ki se mora stalno prilagajati novim razmeram v organizaciji in okoli nje. Zato mora radiotelevizijska organizacija zagotoviti sistemsko nenehno izboljševanje vodenja kakovosti s preventivnimi in korektivnimi ukrepi, ki jih sprejme na podlagi podatkov centralnega kakovostnega sistema kazalnikov uspešnosti in na podlagi združenih analitičnih podatkov meritev ter nadzora programa, procesa in sistema. Kljub dobro vzpostavljenemu sistemu zagotavljanja kakovosti je naivno pričakovati, da do neskladji med zahtevami in proizvodom ne more priti. Hitrost sprememb, na katere se organizacija ne more dovolj hitro odzvati, nedodelanost sistema in nedoslednost zaposlenih so

le nekateri dejavniki, ki vplivajo na pojavljanje neskladnosti, zaradi katerih mora organizacija izvajati korektivne ukrepe, s katerimi odpravi neskladnosti in hkrati izpopolnjuje sistem. Korektivni ukrepi zahtevajo dokumentiran postopek, v skladu s katerim se pregledujejo neskladja v programih in vsebinah radiotelevizijskih oddaj in ugotavljajo vzroki za nastanek ugotovljenih neskladij. Po analizi neskladij mora organizacija določiti, s kakšnimi ukrepi bo odpravila odstopanja in zagotovila, da do podobnih težav ne bo več prišlo. V skladu z zahtevami glede dokumentacije je treba voditi zapisnike o rezultatih izvedenih ukrepov.

Narava končnega izdelka radiotelevizijske organizacije je v veliko primerih taka, da njenega rezultata ni mogoče več popravljati. Predvsem gre tu za izvedbo oddaj v živo, kjer korektivni ukrepi ne pridejo v poštev, zato pa imajo toliko večjo veljavo preventivni ukrepi, s katerimi organizacija skuša odpraviti potencialne vzroke odstopanj od želenega stanja končnega izdelka. Tudi preventivni ukrepi zahtevajo določen dokumentiran postopek, s katerim se določijo potencialna neskladja in njihove vzroke, se oceni potreba po ukrepanju in določi izvedba potrebnih ukrepov. O vseh postopkih je treba voditi zapise rezultatov, ki so naknadno zvezani podrobni analizi, skupaj z vsemi izvedenimi ukrepi.

8 *TENDENCE RAZVOJA RTV SLOVENIJA*

8.1 Področje razvoja javne radiotelevizije

Področje radiotelevizije je verjetno eno najhitreje tehnološko razvijajočih se področij. Kljub temu da je klasično oddajanje programa preko zemeljskih oddajnikov še vedno primarni način, ga počasi spodrivajo novejša, kvalitetnejša tehnologija, ki se hitro uveljavlja v radiotelevizijskem sektorju. Ni samo prenosna pot tista, ki se spreminja, ampak celotna pot od nastanka programa, do končne različice, ki je ponujena publiki. To pa pomeni, da tehnološke spremembe odpirajo široke možnosti na programskem, ekonomskem, finančnem in organizacijskem področju.

Karel Jakubowicz v svoji študiji »Public Service Broadcasting: Definitions, Descriptions and Policy Dilemmas« (Jakubowicz, 2000) loči štiri generacije razvoja javne radiotelevizije, med katerimi je vsaka specifična glede financiranja, zvrsti programa, vpliva avtoritet na delovanje in izzivov, s katerimi se mora soočiti. V tabeli 2 so nanizane nekatere značilnosti javne radiotelevizije različnih generacij in področja, ki se spreminjajo v vsaki generaciji.

Tabela 2: Izzivi javne RTV ob razvoju novih tehnologij

	1. generacija javne RTV	2. generacija javne RTV	3. generacija javne RTV	Nelinearna, RTV na zahtevo, t.i. »pull« tehnologija
Financiranje	Javnost Reklame	Reklame Naročnina	Naročnina Reklame	Plačilo glede na gledanost (Pay per View), Plačilo prenosa
Program	Splošen	Splošen (vendar bolj razvedrilen)	Tematski	Malo ali nič kanalov, razen za pokrivanje dogajanja v živo, večina vsebine bo na zahtevo
Vpliv avtoritet na delovanje	Močan	Zmeren	Šibek	Neznano v tej fazi
Izzivi za javno radiotelevizijo	Ni izziva – javna RTV ima monopol	Izguba monopola pri publiki. Zadržanje monopola pri javni RTV	Izguba monopola pri večini javnih RTV	Veliko število kanalov, vnaprej razporejen program bo izginil, postopen razvoj videa in avdia na zahtevo

Vir: Jakubowicz, 2000

8.2 Razvoj na tehnološkem področju

Verjetno ni pretirana trditev, da bo predvsem tehnološki razvoj postavil smernice razvoja javne radiotelevizije. Za elektronske medije predstavlja trenutno obdobje prelomnico na tehnološkem področju. Razmah informatike in digitalizacija radiotelevizijskega medija pomenita povsem nov način dela tega medija, ki odpira širok spekter možnosti, ki bodo vplivale tako na program kot na organizacijo in financiranje.

Prelomnico na tehnološkem področju predstavlja digitalizacija produkcijskih, poprodukcijskih in prenosnih tehnoloških sistemov. Digitalizacija je za vsako radiotelevizijsko organizacijo izjemen izziv, saj poleg mnogih možnosti, zahteva tudi ogromen finančni zalogaj, ki ga zmore redko katera RTV organizacija brez zunanje pomoči. Digitalizacija ni modna muha, ki čez nekaj let ne bo več aktualna, ampak je potreba, ki bo omogočila uveljavitev dualnega radiotelevizijskega sistema, večjo pluralnost, večjo transparentnost in ne nazadnje večjo možnost izbire. RTV organizacije so deloma v to prisiljene tudi zaradi zasičenosti frekvenčnega prostora, ki se v digitalni obliki poveča najmanj za desetkrat. Evropska zveza radiotelevizij (EBU) je postavila rok, leto 2010, ko naj bi v večini držav Evropske unije pričeli z digitalnim oddajanjem, nekatere najrazvitejše pa naj bi takrat že ukinile analogne prenose.

Prenos signala v digitalni obliki bo omogočil alternativne prenosne poti, ki so do sedaj manj uporabljene ali sploh še niso. Satelitski in kabelski prenos sta danes že zelo uporabna in tudi v prihodnje bosta ostala bolj uporabljena prenosna sistema. Digitalni brezžični zemeljski prenos naj bi bil v Sloveniji ob pomoči države in skladov Evropske unije usposobljen do leta 2010. Multimedijski prenos preko računalnika tudi že dolgo časa ni več neznanka in bo tudi v prihodnje pomembna prenosna pot. Radiotelevizijske hiše se bodo v prihodnje bolj posvečale produkciji in postprodukciji oddaj, medtem ko bo prenos vse bolj v pristojnosti telekomunikacijskih družb.

Digitalizacija radiotelevizijskega sistema je vsekakor velik finančni zalogaj, ki bo na začetku zahtevala velik strošek, vendar je veliko dejavnikov, ki govorijo njej v prid. Eden od dejavnikov je povsem praktične narave, saj bo RTV Slovenija kot članica EBU prisiljena sprejeti norme, ki jih ta organizacija zahteva. Kot sem že omenil, bo leta 2010 digitalni radiotelevizijski signal stalnica pri članicah EBU. Digitalni signal omogoča večjo kakovost, saj je mnogo bolj imun na motnje kot klasični analogni signal. Omogočal bo trajno hranjenje posnetkov brez izgube kvalitete. Tudi trg sili medije v digitalno področje, saj tako uporabniške kot profesionalne digitalne naprave izrinjajo klasične s trga. Omeniti je treba tudi manjše stroške produkcije in postprodukcije, ki bo v digitalnem sistemu potekala hitreje, ceneje in na višji kakovostni ravni.

8.3 Programski razvoj

Ne smemo si zatiskati oči: ni samo tehnologija tista, ki se hitro spreminja. Na radiotelevizijskem področju se vse prevečkrat pozablja, da je predvsem publika tista, ki ima vedno nove programske zahteve. Tradicionalna programska shema, ki je dolga leta zaznamovala slovenski programski prostor, ni več zadostna. S prihodom komercialnih medijev so ljudje okusili tudi drugo zvrst programa. Ta je sicer kreiran izključno na ekonomskih predpostavkah, ljudem pač ponuja tisto, kar želijo videti in slišati. Atributi, ki opredeljujejo javno RTV, so zanje drugotnega pomena. Vendar je kljub temu treba upoštevati dejstvo, da javni RTV servis za svoj obstoj potrebuje gledalce. Če hoče uspešno opravljati svoje poslanstvo, to je krepiti narodno identiteto in kulturo, izobraževati in zabavati, bo treba uvesti programske ukrepe, ki bodo prepričale gledalce o kakovosti ponujenega programa. Ob prihodu novih medijev, predvsem v računalniški obliki, se je nemalokrat postavljalo vprašanje, ali bosta klasični radio in televizija obstala, ali ju bodo izrinile nove oblike elektronskih medijev. Odgovor je v prid obstanku obeh klasičnih medijev, ki se morata pač prilagoditi novim zahtevam svojih poslušalcev in gledalcev in jih oskrbovati z njim vsečnim programom.

Bistvenega pomena za programski razvoj je segmentacija publike. Poslušalci in gledalci nacionalnih programov morajo natančno vedeti, kateri program bodo spremljali in zakaj. Kljub temu da je vsak program grobo opredeljen z zvrstmi, ki jih predvaja, to ni dovolj. Z

določanjem ciljne publike in prilagajanjem programa si lahko radiotelevizija zagotovi zveste poslušalce in gledalce, ki ne bodo čutili potrebe po iskanju alternativnih programov.

Informativni program je še vedno hrbtenica javne radiotelevizije. Tudi največji nasprotniki javnega medija priznavajo kakovost, objektivnost in nepristranskost poročanja. Vendar so ljudje željni senzacionalizma in največja poslastica je zvedeti novico čim hitreje po nastanku dogodka. Nove tehnologije omogočajo neposreden prenos javljanja s kraja dogodka. Javna RTV je imela že do sedaj dobro razvito mrežo, ki je opozarjala odgovorne na aktualne dogodke. V prihodnje se bo tekma za hitro poročanje s kraja dogodka le še stopnjevala in javna RTV mora poskrbeti, da bo ob hitrem poročanju zagotovila objektivnost in kakovost.

Kultura je stalnica na programih vsake javne radiotelevizije. Kljub temu da v veliki meri ne pomeni tržno zanimivega programa, je treba kulturne programe zasnovati na temeljih, ki bodo zagotavljali promocijo kulture slovenski javnosti. Tudi umetniški program je v podobnem položaju in je močno odvisen od javne RTV, ki je večinski ustvarjalec umetniškega programa v Sloveniji. Tako kulturo kot umetnost je treba približati ljudem in ob tem upoštevati spremembe, ki so se pojavile predvsem z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in s pospešeno globalizacijo.

V prihodnosti bo na voljo več kanalov, po katerih bo lahko javna RTV oddajala svoje programe. Klasična programska shema po urniku se bo umaknila tematskim programom, ki bodo izčrpno in kvalitetno zajemali določeno področje. Prednost programskega ustvarjanja na RTV Slovenija je v multimedialnosti javnega zavoda, saj nastajajo v tej organizaciji trije radijski in trije televizijski nacionalni programi, ki ob dveh regionalnih centrih predstavljajo možnost izkoriščanja sinergij vseh programov. To bi se pokazalo pri večji racionalizaciji in kakovosti predvsem skupnih programskih projektov.

8.4 Širitev ponudbe javne radiotelevizije

Osnovna dejavnost javne radiotelevizije je v ustvarjanju in oddajanju radijskega in televizijskega programa. V zadnjih letih se je spričo telekomunikacijskega razvoja ta dejavnost razširila še na multimedijsko področje, ki je nekakšen vmesni člen med radijem in televizijo in z združevanjem obeh medijev omogoča pošiljanje RTV programa še v drugačni obliki, ki poleg posredovanja nudi še povratno informacijo. Prav učinki sinergije radia, televizije in multimedijev omogočajo možnost za širitev ponudbe javnega RTV servisa.

Širitev ponudbe je posledica že prej omenjenih tendenc razvoja na tehničnem in programskem področju. Z digitalizacijo zemeljske oddajne mreže bo odpravljena omejitev števila prenosnih kanalov, kar pomeni, da bo lahko vsak kanal namenjen natančno določeni zvrsti programa. Kanali ne bodo splošni, kjer se v določenih časovnih pasovih pojavlja različen program, ampak bodo tematski. Vsako uredništvo bo praktično lahko oddajalo svoj program. Poslanstvo in namen javne radiotelevizije ostajata nespremenjena tudi v prihodnje. Javna

RTV bo za javno dobro še naprej ustvarjala in predvajala primeren program, vendar bodo poleg brezplačnega programa na voljo tudi plačljivi programi, kar bi pomenilo dodaten prihodek RTV Slovenija in posledično zmanjšanje prispevka za RTV. Predvsem je tu izpostavljena možnost plačljive televizije in radia, ki se plača glede na poslušnost ali gledanost, tako imenovani »pay per view«.

RTV Slovenija ostaja tudi v prihodnje z zakonom zavezana za arhiviranje avdiovizualnega arhiva, ki predstavlja nacionalno bogastvo in je last javnosti. Do sedaj je arhivske posnetke uporabljala le RTV Slovenija. Druge organizacije so bile deležne le majhnega deleža arhiviranih zapisov. Z digitalizacijo arhiva bo odpravljena tudi ta ovira, ki je javnosti preprečevala uporabo arhiviranih posnetkov. Posnetke bo mogoče prenesti preko interneta. Tudi tu se kaže možnost delne komercializacije, predvsem za posnetke, ki bi bili uporabljeni v komercialne namene.

Klasična, vnaprej določena programska shema s časovnimi pasovi, je stvar preteklosti in deloma sedanosti, nima pa prihodnosti v digitalni dobi. Programsko shemo si bo lahko ustvarjal uporabnik sam. Z multimedijско tehnologijo si lahko poslušalci in gledalci že danes pogledajo in poslušajo priljubljeno oddajo. Ta tehnologija se bo še naprej izpopolnjevala tako, da bo kmalu predstavljala primerljivo kakovost podobno kot drugi prenosni sistemi.

Financiranje javne radiotelevizije se bo vse bolj odmikalo pavšalnim rednim prispevkom javnosti. Uporabniki storitev javne RTV združbe bodo plačali toliko, kolikor bodo uporabljali RTV storitve. Novi tehnološki in programski dosežki bodo prinesli koristi tako uporabnikom kot tudi ustvarjalcem programa javne radiotelevizije. Situacijske spremenljivke, ki jim bo javna radiotelevizija izpostavljena v prihodnosti, pa zahtevajo ustrezen odziv tudi na organizacijskem področju.

9 PRIMERNOST UPORABE STANDARDA BC-9001 NA PRIMERU RTV SLOVENIJA

Javni zavod RTV Slovenija je kot nacionalni radiotelevizijski medij, zavezan, da širši javnosti in različnim marginalnim skupinam posreduje kakovosten program, z objektivnimi in nepristranskimi vsebinami informativne, izobraževalne, kulturno-umetniške in razvedrilne narave. Javnost kot lastnik in plačnik te organizacije je končni razsodnik ustreznega delovanja javnega zavoda, ki preko svojih pooblaščenцев, ki sooblikujejo programski svet RTV Slovenija, neposredno vpliva na delovanje in programsko shemo javne radiotelevizije. Vodstvu RTV Slovenija je zaupana naloga, da z omejenimi sredstvi, ki jih ima na voljo, v kar najboljši meri opraviči temeljni namen in pomen javne RTV organizacije. Programska in poslovna kakovost je pri doseganju tega ključnega pomena, kar pa je težko, če že ne nemogoče doseči brez ustreznega sistema za zagotavljanje kakovosti. Javne radiotelevizije po svetu so se že v preteklosti zavedale pomena sistematičnega zagotavljanja kakovosti in so pričele s postopki pridobivanja različnih certifikatov kakovosti, predvsem serije ISO 9000.

Vendar se je kmalu izkazalo, da splošni standardi kakovosti ne zadovoljujejo potreb tako specifične industrije, kot je radiotelevizija. Standard BC 9001 je odgovor na to in je kot standard kakovosti namenjen radiu, televiziji in internetu, prilagojen potrebam, delovanju in pomenu javne radiotelevizije. Vendar je zaradi kulturne, etnične, verske in družbenoekonomske različenosti med državami po svetu nujna predhodna analiza vpliva in pomena standarda pri vsaki organizaciji posebej. Okviri delovanja javnega zavoda RTV Slovenija so v grobem določeni z Zakonom o RTV Slovenija, Zakonom o medijih, s poslanstvom in vizijo javnega zavoda RTV Slovenija ter s strategijo razvoja, zato je nujno treba preučiti skladnost standarda z omenjenimi dokumenti in jih temu ustrezno prilagoditi standardu, kjer je to mogoče, oziroma prilagoditi standard z dovoljenimi opustitvami. Za uspešno uvedbo standarda je treba preučiti organizacijsko strukturo in jo v primeru neustreznosti preoblikovati v strukturo, ki bo omogočala doseganje zahtev standarda. In končno je treba preučiti vpliv standarda na celotno poslovanje javnega zavoda RTV Slovenija. S tem naj bi bila izpopolnjena slika delovanja RTV Slovenija, ki bi vključevala tako finančno preglednost kot zadovoljstvo končnih uporabnikov.

9.1 Skladnost standarda s poslanstvom, vizijo in strategijo RTV Slovenija

Vsaka organizacija mora za dolgoročni obstoj imeti jasno določeno poslanstvo ter izdelano vizijo in strategijo. RTV Slovenija je s skupino vodilnih delavcev RTV Slovenija, uglednimi novinarji in drugimi strokovnjaki z medijskega področja leta 2004 izdelala strategijo razvoja javnega zavoda RTV Slovenija do leta 2010, v kateri so opredeljeni poslanstvo, vizija in temeljni cilji RTV združbe.

Standard BC-9001 v točki 5.3, kjer so opredeljene zahteve glede politike kakovosti in etike, zahteva izdelano poslanstvo in vizijo radiotelevizijske organizacije (International standard BC-9001, 2003, str. 28). Poslanstvo RTV Slovenija je ustvarjanje in predvajanje radijskih in televizijskih programov, s katerimi se spodbuja in razvija ustvarjalnost, jezik, kultura ter identiteta Slovenije s kakovostnimi in motiviranimi kadri, z visoko organizacijsko kulturo in s programsko poslovno odličnostjo. Z vsemi ukrepi si prizadeva dosegati fleksibilno organizacijo, ki bo omogočala, da se bosta javni radio in televizija sposobna hitro prilagajati spremembam v okolju, sistem financiranja in okolje pa morata omogočati politično nevtralnost, ustvarjalnost sodelavcev ter izpolnjevanje dogovorjenega poslanstva. Vizija RTV Slovenija zavezuje organizacijo k ustvarjanju in posredovanju raznovrstnih visoko kakovostnih radijskih in televizijskih programov, ki bodo zadovoljevali najširšo javnost in kot javno dobro dostopni vsem gledalcem in poslušalcem. Vsebine s področij informiranja, izobraževanja, kulture in razvedrila bodo zagotovljene tudi z multimedijско podporo (Strategija RTV Slovenija, 2004, str. 16). Poslanstvo in vizija RTV Slovenija izpostavljata naloge in kvalitete javne radiotelevizije, ki se pojavljajo tudi kot zahteve v standardu. Kot zavezanost vodstva so opredeljene zahteve standarda, da mora biti RTV organizacija neodvisna pred kakršnimi koli političnimi ali ekonomskimi interesi (glej poglavje 7.6.1), kar

se pojavlja tudi v poslanstvu. Dostopnost do vsebin RTV Slovenija in zadovoljevanje najširše javnosti, ki je izpostavljeno v viziji, se pojavlja tudi kot zahteva v standardu (glej poglavje 7.3 in 7.6.1), prav tako sta spodbujanje in razvijanje ustvarjalnosti, jezika, kulture in identitete opredeljena v omenjenih odstavkih. Standard priporoča procesni način obravnave, kar omogoča hitrejšo odzivnost in vzpostavitev sistema kakovosti, s katerim izpolnimo tudi smernice poslanstva RTV Slovenija, ki si prizadeva dosegati prožno organiziranost.

Izdelana strategija RTV Slovenija do leta 2010 pomeni vodilo razvoja na programskem, tehnološkem in poslovnem področju. S postavljenimi dolgoročnimi cilji, ki so usklajeni s trendi razvoja javnih RTV organizacij po svetu, ima organizacija načrtano pot, s katero naj bi predvsem povečali ugled in verodostojnost v javnosti in dvignili kakovost, kar je tudi temeljno vodilo in primarni cilj standarda BC-9001. Verodostojnost in programsko-poslovna kakovost multimedijske organizacije, kar RTV Slovenija je in se v tej smeri tudi razvija, je pogoj za doprinos k socialnemu in družbenemu življenju in demokraciji. RTV Slovenija je v okolju, kjer je vidna močna domača in tuja konkurenca, ki jo zavod sprejema in kljub temu da deluje večina konkurenčnih organizacij na komercialnih vzgibih, si prizadeva sprejemati programske in poslovne zamisli, ki bi lahko bile uporabne na RTV Slovenija, ne da bi bila ogrožena njeno temeljno poslanstvo in pomen. Primerjava med sorodnimi podjetji je možna predvsem, če so podjetja zavezana istim ciljem in vrednotam, kar radiotelevizijske organizacije, s sprejetim sistemom vodenja kakovosti po zahtevah standarda BC-9001, so. Seveda ni realno pričakovati, da si bodo vse radijske in televizijske organizacije na področju Slovenije prizadevale pridobiti ta certifikat, vendar jim mora biti RTV Slovenija kot nacionalni radiotelevizijski medij vzgled tudi na področju programske in poslovne kakovosti. Zaposleni v RTV organizaciji so ključni element pri zagotavljanju kakovostne programske sheme ter transparentnega in racionalnega poslovanja. Kot je zapisano v zahtevah standarda BC-9001 v poglavju o človeških zmogljivostih (International standard BC-9001, 2003, str. 33), morajo biti zaposleni kompetentni za opravljanje svojih nalog na podlagi izobrazbe, usposobljenosti, veščin in izkušenj. Tudi strategija RTV Slovenija podpira razvoj kadrov, saj predvideva povečanje sredstev za potrebe izobraževanja in profesionalnega razvoja. Transparentnost poslovanja je eden od bistvenih elementov javne radiotelevizije v študijah Jakubowicza in Mendla (Jakubowicz, 2000, Mendel, 2000) in se kot zahteva večkrat pojavi v standardu BC-9001. Strategija razvoja predvideva preoblikovanje statusa javnega zavoda v drugo pojavno obliko, ki bi zagotavljala večjo preglednost poslovanja in urejeno lastništvo RTV Slovenija. Mnenja glede preoblikovanja so sicer deljena, vendar je vsekakor potrebno pozdraviti napore glede urejanja lastništva in preglednosti poslovanja.

V poslanstvu, viziji in strategiji razvoja RTV Slovenija se pojavljajo elementi, ki so skladni z zahtevami standarda BC-9001. Kot vsaka demokratična država mora tudi Slovenija imeti neodvisen radiotelevizijski medij, ki bo verodostojno in učinkovito obveščal, izobraževal in zabaval javnost. Da bi RTV Slovenija dosegla to, mora v svoje poslovanje uvesti sistem zagotavljanja kakovosti, kar se pojavlja kot eden od ciljev v strategiji RTV Slovenija.

9.2 Skladnost standarda z Zakonom o RTV Slovenija in Zakonom o medijih

Vsaka organizacija mora svoje poslovanje prilagoditi pravnim normam in spoštovati zakone, ki se tičejo njenega poslovanja. RTV Slovenija je zavezana predvsem Zakonu o RTV Slovenija in Zakonu o medijih, od katerih se prvi nanaša izključno na delovanje RTV Slovenija, slednji pa z večino členov neposredno ali posredno uravnava delovanje javnega zavoda. Seveda se RTV Slovenija mora ravnati tudi po drugih zakonih in uredbah slovenske zakonodaje, spisek katerih je razviden iz priloge 1, in po predpisih Evropske unije, ki so razvidni iz priloge 2. Tako zakon o RTV Slovenija kot zakon o medijih sta bila v zadnjem času deležna korenitih sprememb, ki se kažejo predvsem pri upravljanju in vodenju javnega zavoda in v zvezi s pravico do popravka pri navedbi neresničnih vsebin, medtem ko so ključne zadeve, ki zadevajo zagotavljanje demokracije in etike, ostale v grobem nespremenjene.

Namen zakonodajalca je s sprejemom Zakona o RTV Slovenija kot nacionalnega radiotelevizijskega ponudnika in Zakona o medijih predvsem zagotoviti državljanom Republike Slovenije, manjšinam na območju Slovenije in zamejskim Slovencem programe, ki bi bili v skladu z etičnimi in demokratičnimi normami in bi zagotavljali primerno obveščenost ter promocijo nacionalne kulture in jezika. Standard BC-9001 v več točkah izpostavlja zahteve do javne radiotelevizije, ki jih na področju Slovenije že zapovedujejo zakoni in ki jih mora spoštovati RTV Slovenija. Temeljno vodilo standarda je prispevek k demokraciji in družbenemu razvoju ter zadovoljevanje potreb publike in drugih zainteresiranih. V skladu s četrtnim členom Zakona o medijih (Uradni list RS, št. 60/2006) Republika Slovenija spodbuja medije pri ustvarjanju in razširjanju programskih vsebin, ki so pomembne za uresničevanje pravic do obveščenosti vseh na območju Slovenije, vključno z manjšinami in marginalnimi skupnostmi ter Slovenci po svetu, pri zagotavljanju pluralnosti in raznolikosti, pri ohranjanju nacionalne in kulturne identitete in ustvarjalnosti, pri utrjevanju pravne in socialne države in pri razvoju izobraževanja in znanosti. Četrti člen Zakona o RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 105/2005) med drugim opredeljuje identične zahteve do javnega zavoda RTV Slovenija kot Zakon o medijih. Ni naključje, da lahko podobne zahteve najdemo tudi v splošnih zahtevah standarda BC-9001 (International standard BC-9001, 2003, str. 15), katerega temeljno vodilo je omogočiti RTV organizaciji prispevati k socialnemu razvoju in demokraciji. V tem primeru je opaziti popolno skladje standarda z Zakonom o medijih in z Zakonom o RTV Slovenija. V obeh zakonih in v standardu je tudi izpostavljena omejitev spornih vsebin, ki bi kvarno vplivale predvsem na otroški razvoj. Izpostavljene so predvsem pornografske vsebine in prizori nasilja (International standard BC-9001, 2003, str. 20, Zakon o medijih, 84. člen, Uradni list RS, št. 60/2006, Zakon o RTVS, 5. člen, Uradni list RS, št. 105/2005). V standardu in v obeh zakonih najdemo večkrat poudarjeno zahtevo po kakovostnih informacijah, nediskriminatornem obnašanju do vseh udeležencev, po pluralnosti vsebin in zahteve po nevmešavanju države ali katerekoli politične stranke v programe določenega medija.

Zahteve standarda niso v nobeni točki v nasprotju s katerim od členov Zakona o medijih in Zakona o RTV Slovenija kot tudi ne s katerikoli drugim zakonom, ki jih mora spoštovati RTV Slovenija. Z uvedbo sistema kakovosti po zahtevah standarda BC 9001 bi bilo v javnem zavodu RTV Slovenija v veliki meri zagotovljeno spoštovanje zakonskih določil.

9.3 Organizacijska struktura, ki jo zahteva standard BC-9001

Zahteve standarda BC 9001 zajemajo sleherni oddelek radiotelevizijske združbe. Njihovo dosledno izpolnjevanje ima lahko zelo pozitiven vpliv na celotno podobo javne radiotelevizije, kar pa je mogoče doseči le z ustrezno organizacijo, ki ne samo dovoljuje, ampak tudi spodbuja zagotavljanje ključnih zahtev standarda. Organizacijska struktura, ki bi bila primerna za uvedbo standarda BC 9001, mora upoštevati temeljne cilje, ki jih standard zahteva, hkrati pa mora upoštevati tendence razvoja javne radiotelevizije tako na tehničnem kot na programskem področju. Standard, ki temelji na bolj znanem in širše uporabljenem standardu ISO 9001, se je razvijal v skladu z zahtevami, ki so jih posredovali strokovnjaki radiotelevizijskega področja iz različnih geografskih področij in zato ni naključje, da zahteve standarda v veliki meri sovpadajo z zahtevami prihajajoče digitalne radiotelevizijske dobe. Hitra odzivnost, upoštevanje potreb zainteresiranih strani, racionalnost izrabe virov, transparentnost poslovanja in ne nazadnje kakovost na poslovnem in programskem področju so temeljni elementi, ki bodo dobre radiotelevizijske organizacije ločile od slabih in ne nazadnje tudi od tistih, ki bodo preživele, in tistih, ki bodo morale prostor prepustiti boljšim od njih. RTV Slovenija kljub temu da ima status javnega zavoda, ki deluje na nepridobitni osnovi, ne sme spregledati smernic razvoja radiotelevizijske industrije, temveč mora kot prva uvesti novosti, za kar mora razviti novim trendom primerno organizacijsko strukturo.

Trenutna organizacijska struktura RTV Slovenija na makroravni (priloga 3) še najbolj sovпада s poslovno funkcijsko strukturo, kjer so organizacijsko in delovno zaokrožena posamezna delovna področja, kar omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracije znanja. V strukturi so opazne tudi štabne enote. Elementi produktno-matrične strukture so deloma opazni pri multimedijem centru, organizacijski enoti, ki ustvarja internetne strani RTV Slovenija in ponuja avdio in video na zahtevo. Center črpa vsebino iz programov RTV Slovenija in mora sodelovati z vsemi programskimi in produkcijskimi enotami. Tudi na mikro ravni (priloga 4) ni mogoče pri vseh oddelkih opaziti čiste organizacijske strukture. Večina jih je skladnih s poslovno-funkcijsko organizacijsko obliko. Delegiranje znotraj programskih enot je izvedeno po vsebinsko-tematskem načelu. Odgovorni uredniki, ki so neposredno podrejeni direktorju radia in televizije, zajemajo določeno področje znotraj svoje programske enote. Predvsem gre tu za informativno, kulturno-umetniško, športno in razvedrilno uredništvo na televiziji in odgovorno uredništvo prvega, drugega in tretjega programa ter informativno-eksperimentalno uredništvo na radiu. Znotraj posameznega uredništva se delegirajo pristojnosti na urednike za določena področja, kot so na primer izobraževalno uredništvo, zunanjepolitično, notranjepolitično, dopisniki in podobno. Uredništva vodijo

uredniki, ki prenašajo delovne naloge novinarjem in redaktorjem. Javni zavod RTV Slovenija pri svojih odločitvah deluje centralizirano. Večinski del moči je skoncentriran na makroravni, predvsem pri generalnem direktorju, njegovih pomočnikih ter direktorju radia in televizije. Glavni management odloča o strategiji, ciljih, programu in programsko poslovnem načrtu, ki je osnovna direktiva za delovanje zavoda v tekočem letu.

V zahtevah standarda je jasno poudarjena zahteva po procesnem načinu dela, prav tako je izpostavljeno nekaj organizacijskih subjektov, ki ne smejo biti prezrti v organizaciji RTV Slovenija. S procesnim delom in fleksibilno organsko organizacijo z manjšim številom hierarhičnih ravni je dana osnova za doseganje systemskega zagotavljanja kakovosti. Treba je poudariti krhko zavedanje pomena celovitega zagotavljanja programske in poslovne kakovosti v javnem zavodu RTV Slovenija, jasno pa je, da lahko ugodne rezultate na tem področju pričakujemo šele, ko je sistem zagotavljanja kakovosti vpeljan in sprejet v vseh oddelkih združbe, zato je ena ključnih sprememb organizacije umestitev odbora kakovosti in vodjo kakovosti v organizacijsko shemo RTV Slovenija, ki je podrejen neposredno generalnemu direktorju. Odbor za kakovost sestavljajo operativni vodje, ki so odgovorni uredniki in vodje organizacijskih enot ter predstavniki zainteresiranih strani. Odbor za kakovost se mora sestajati v rednih intervalih in poročati neposredno generalnemu direktorju. Jasno je, da je potrebno zavedanje in sprejemanje sistema zagotavljanja kakovosti pri zaposlenih nemogoče doseči čez noč. Ustanovitev odbora kakovosti in vodjo kakovosti je pravzaprav prvi in najlažji korak pri uvajanju sistema zagotavljanja kakovosti, pred katerim je težka naloga uvesti sistem v organizacijo, ki ga bo sprejel vsak zaposleni in se trudil prispevati k boljši programski in poslovni kakovosti, kar pa zahteva spremembo kulture združbe.

RTV Slovenija je kot javna radiotelevizijska združba na področju Slovenije zavezana, da z različnimi programskimi vsebinami zadovoljuje celotno javnost na njenem geografskem področju, vključno z etničnimi manjšinami, zamejskimi Slovenci in drugimi marginalnimi skupinami. Zaradi raznolikosti publike ter njihovih različnih preferenc in zahtev lahko pride do nesoglasij, zato mora RTV Slovenija, neodvisno od odbora za kakovost, umestiti varuha človekovih pravic oziroma ombudsmana, ki je odgovoren za reševanje konfliktov med publiko in RTV Slovenija. Tudi varuh človekovih pravic je odgovoren neposredno generalnemu direktorju, ki mu mora poročati o morebitnih neskladjih med organizacijo in drugimi zainteresiranimi stranmi.

Organiziranost RTV Slovenija na funkcionalnem modelu z izrazitimi elementi mehanistične organizacije je v negotovem radiotelevizijskem okolju neprimerna. Tendence razvoja javne radiotelevizije jasno kažejo potrebo po organizaciji, ki se bo lahko hitro odzivala na spremembe okolja, ki bo omogočala programsko in poslovno kakovost in transparentno poslovanje. Za doseganje teh značilnosti je v skladu z zahtevami standarda potreben procesen način dela in organizacijska struktura z manj hierarhičnimi nivoji, ki bo delovala na organski osnovi. Vila zagovarja tri hierarhične ravni v procesni organizaciji (Vila, 1999, str. 23, 24), in sicer so to glavni manager, lastnik procesa in člani procesnega tima. Menim, da bi v RTV

Slovenija, združbi s preko dva tisoč redno zaposlenimi, kot eni izmed največjih slovenskih združb, morali formirati organizacijsko strukturo s štirimi hierarhičnimi nivoji, med katerimi bi bil generalni direktor najvišji nivo, glavni manager bi bil direktor radia oziroma televizije, medtem ko bi bili lastniki procesa formirani na nivoju zdajšnjih odgovornih uredništvih oziroma organizacijskih enotah. Razlog za štiri ravni vidim v velikosti združbe in divizijskih značilnosti organizacijske strukture na makroravni.

Izvedba programskih vsebin mora temeljiti na procesnem načinu dela. Prihajajoča digitalna radiotelevizijska doba bo omogočila uporabnikom več možnosti spremljanja programa in boljšo informiranost glede možnosti, ki jih lahko ponudi radiotelevizijska industrija. Pričakovanja javnosti se bodo nagibala vse bolj v smeri hitrega in kvalitetnega posredovanja programskih vsebin, zato mora organizacija temeljiti na procesu in ne na funkcijah. Takšna organiziranost ne priznava meja funkcij, oddelkov in služb, pač pa je proces enotna celota, ki se preučuje, analizira in organizira (Vila, 2000, str. 151). Procese, ki so v ospredju delovanja javnega zavoda RTV Slovenija, lahko v grobem delimo v štiri skupine (Vajde Horvat, 2003): proces vodenja organizacije, kjer se oblikujejo strategija, organizacija in razvoj javnega zavoda RTV Slovenija in v katerega so vključeni vodilni delavci RTV Slovenija, to je generalni direktor in direktorji programskih enot radia, televizije in programa za manjšine; proces vodenja virov, kamor spadajo podporne funkcije, ki vključujejo nabavo, kadre, izobraževanje, vzdrževanje in podobno; proces izvajanja meritev in izboljšav, ki na podlagi podatkov meritve gledanosti in poslušanosti ter drugih podatkov glede presoje procesov in rezultatov sprožijo aktivnosti za sistematično odpravljanje in preprečevanje napak in najvažnejši, proces realizacije programa, ki zajema celotno verigo od pobud, želja in potreb zainteresiranih skupin RTV Slovenija, preko izvedbe programa, do spremljanja odzivov na ponujene programske vsebine.

Proces izvedbe programa RTV Slovenija je smiselno oblikovati na podlagi odgovornih uredništev. Odgovorni uredniki radijske in televizijske programsko-produkcijske enote ter regionalnih centrov predstavljajo neko smiselno zaokroženo enoto, ki je odgovorna za programsko vsebino, ki jo ta enota zajema. Tako bi se procesi oblikovali na radijski strani, kot proces izvedbe prvega, drugega, tretjega in informativno eksperimentalnega programa, na televiziji kot proces izvedbe kulturnoumetniških, informativnih, razvedrilnih in športnih vsebin ter v regionalnih centrih kot izvedba programskih vsebin za manjšine. Ker RTV Slovenija trži del svojih kapacitet, je smiselno oblikovati proces za zunanje naročnike, posebej na radijski in televizijski strani. Lastnik procesa bi bil producent določene oddaje ali niza oddaj določenega uredništva, za katere bi se oblikovali procesni timi, ki bi jih sestavljali zaposleni, ki so že do sedaj delali na podobnih nalogah. Tim je sodoben način organizacije, ki ukinja pregrade med oddelki in decentralizira odločanje na raven timov (Rozman, 2000, str. 159). Tim naj bi predstavljal skupino ljudi, ki se jasno zavedajo naloge in skupnega cilja, ki ga mora tim doseči. V trenutni organizaciji so določeno nalogo opravljale skupine znotraj organizacijskih enot samostojno. Njihov cilj je opraviti tisti del naloge, ki mu je formalno zaupana, ne glede na to, kaj delajo drugi, ki prispevajo svoj delež pri projektu. Člani tima bi bili zaposleni iz različnih skupin organizacijske in programsko-produkcijske enote trenutne

organizacije kot tudi iz drugih enot. Vodje skupin bi imeli mentorsko vlogo, kar bi tudi motivacijsko vplivalo na zaposlene, ki bi se hoteli izkazati na svojem področju, da bi dobili mentorsko vlogo. Dela bi se spremenila v večrazsežnostna. Zaposleni, ki je imel ozko opredeljeno vlogo v programsko produkcijskem procesu, bi moral imeti širši spekter znanja, spretnosti in sposobnosti. Člani tima bi bili enotno odgovorni za doseganje rezultata tima.

9.4 Prednosti in slabosti standarda BC-9001

Tradicionalno pojmovanje uspešnosti združbe temelji predvsem na ugotavljanju doseženega dobička v določenem obdobju, za kar se uporablja analiza finančnih kazalnikov. Prav tako se uspešnost ukrepov, ki jih združba uvede z namenom izboljšanja poslovanja in kakovosti, meri predvsem z njihovim doprinosom pri doseganju tega cilja. Sodobnejše metode ugotavljanja uspešnosti se ne naslanjajo samo na poročilo analize finančnih kazalnikov, temveč vse bolj poudarjajo pomembnost nefinančnih kazalnikov. Ocenjevanje uspešnosti javnega zavoda RTV Slovenija, ki opravlja javni radiotelevizijski servis na nepridobitni osnovi, izključno na finančnih dejavnikih, je nezadostno in neprimerno. Smisel obstoja javne RTV ni v doseganju dobička, ampak v delovanju v dobro javnosti, zato je smiselno ugotavljati uspešnost v doseganju objektivnosti in nepristranskosti pri informiranju, v pokrivanju interesov marginalnih skupin in v spodbujanju narodne kulture in jezika. Seveda ne gre prezreti finančnega vidika, saj javnost kot večinski plačnik programov RTV Slovenija upravičeno zahteva, da so sredstva, namenjena ustvarjanju RTV programov, smiselno porabljena in da je zagotovljena preglednost nad porabo sredstev.

Standard BC 9001 kot standard kakovosti, ki je prilagojen pomenu in poslanstvu javne radiotelevizije, ima podoben vpliv na poslovanje javnega zavoda RTV Slovenija, kot ga ima sorodni standard ISO 9001. Gre za razmeroma nov standard, ki šele začne svoj prodor v radiotelevizijski industriji, zato ni mogoče postreči s konkretnimi podatki o vplivu standarda na poslovanje radiotelevizijske organizacije, kajti po podatkih inštituta ISAS do avgusta 2006 še nobena organizacija ni prejela tega certifikata (ISAS, 2006). Paradoksalno je, da je prav na področju javne radiotelevizije, od katere se zahteva preglednost poslovanja in ki je dolžna posredovati podatke o poslovanju javnosti, zelo malo primerov certificiranih organizacij na področju kakovosti poslovanja.

Sistematično zagotavljanje kakovosti ima vpliv pri poslovanju slehernega podjetja, ne glede na velikost ali panogo, v kateri deluje. Pivka v svoji študiji izpostavlja nekatere najvidnejše pridobitve podjetij, ki so pridobila certifikat ISO 9001 (Pivka, 2000, str. 2); to so:

- pogoj za obstanek na tržišču (pogoj za prijavo na natečajih, zahteva kupca, promocijska vrednost),
- boljša kakovost proizvodov in/ali storitev,
- konkurenčna prednost,
- manjše število presoj s strani kupcev,
- vodstvo ima boljši nadzor (obvezne notranje, zunanje presoje),

- izboljšana organizacija (dokumentirani procesi),
- višja raven zavezanosti za kakovost zaposlenih,
- višja produktivnost,
- manjši izmet,
- izboljšane interne komunikacije.

Nadaljnje ugotovitve študije se nanašajo na angleška podjetja, ki so pridobila certifikat in potrjujejo, da se največja pridobitev kaže v povečani učinkovitosti procedur, v zmanjšanju napak proizvodov in v zadovoljstvu kupcev. Negativni vplivi se kažejo predvsem v relativno visokih stroških poslovanja, ki so posledica uvedbe sistema zagotavljanja kakovosti. Singels, Ruël in Water v raziskavi, ki je zajela 192 podjetij severne Holandije, ugotavljajo, da imajo standardi pozitiven vpliv na poslovanje le pri podjetjih, ki so interno zainteresirana za uvedbo sistema kakovosti, medtem ko podjetja, ki so se odločila za sistem zagotavljanja kakovosti zaradi zunanjih dejavnikov, niso izkazala bistvenega pozitivnega vpliva na poslovanje (Singels, Ruël, Water, 1999, str. 73,74).

Kljub temu da še ni bila izdelana analiza in študija o vplivu standarda BC-9001 na poslovanje javne radiotelevizijske organizacije, je moč razbrati pozitivne in negativne vplive standarda na delovanje javne RTV organizacije. Več radiotelevizijskih organizacij po svetu si že nekaj let prizadeva izboljšati programsko in poslovno kakovost in novi standard ni bil prezrt v prizadevanjih uvajanja čimbolj primerne sistema zagotavljanja kakovosti. Kar nekaj strokovnjakov s področja kakovosti poslovanja in poznavanja problematike javne radiotelevizije je preučilo zahteve standarda in izrazilo svoja predvidevanja in pričakovanja o vplivu standarda na poslovanje organizacije.

Ana Christina Navarro, predsednica uprave kolumbijske javne televizijske organizacije Teleantioquia, se lahko pohvali, da je združba pod njenim vodstvom kot prva na svetu prejela certifikat kakovosti ISO 9001 v radiotelevizijski industriji. Med prvimi naj bi prejela tudi certifikat kakovosti BC 9001, kar naj bi se po napovedih nepridobitne organizacije Certmedia (Certmedia forum, 2006) zgodilo že leta 2005, vendar še ni zaslediti podatka o prejetju certifikata. Prednosti, ki jih je bila deležna javna televizijska združba Teleantioquia po prejetju certifikata ISO 9001 naj bi bile, po besedah Ane Christine Navarro, poleg zagotovljene večje verodostojnosti in hkrati boljše kakovosti v programskem in poslovnem smislu predvsem v (World Electronic Media Forum, 2003):

- večji stopnji organizacijske učinkovitosti,
- boljši interni komunikaciji,
- povečanju zaupanja v programe Teleantioquia,
- večji preglednosti poslovanja,
- boljši učinkovitosti in konkurenčnosti na splošno.

Navarrova opozarja tudi na probleme pri uvajanju standarda, ki se poleg začetnih povišanih stroškov, ki jih zahteva uvedba standarda, izražajo predvsem v tem, da zaposleni ne sprejemajo sistema zagotavljanja kakovosti in priznavanja napak, ki se pojavijo pri njihovem delu.

Prednosti, ki jih lahko pričakuje radiotelevizijska organizacija z uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti, po zahtevah standarda BC-9001, so po besedah profesorja Louisa Blamea, predsednika švicarske družbe ISAS, ki je v sodelovanju s svetovnim radiotelevizijskim svetom ter švicarskim združenjem za medije in civilno družbo, poleg boljšega odziva na zahteve odjemalcev, večje sposobnosti zagotavljanja kakovosti, hitrejšega odzivanja na spremembe in zagotavljanja obstoja in razvoja na dolgi rok, predvsem v (Isasgroup, 2006):

- večji verodostojnosti pri gledalcih in poslušalcih,
- večji verodostojnosti in sprejemljivosti pri oglaševalcih,
- večji učinkovitosti pri investiranju,
- zmanjšanju produkcijskih stroškov,
- boljšem dostopu do vira informacij,
- večji možnosti privabiti in motivirati kvalitetne novinarje,
- neodvisni prepoznavnosti doprinosa k socialnemu razvoju in demokraciji.

Anderson Fumulani, opazovalec združenja za medije in civilno družbo na področju vzhodne in zahodne Afrike, poleg omenjenih prednosti dodaja še nekatere, kot so (Fumulani, 2005. str. 77):

- jasno opredeljene odgovornosti in zavezanosti,
- zapisani postopki kritičnih aktivnosti,
- sistematičen odziv na probleme in pritožbe,
- boljša motiviranost zaposlenih,
- jasno in za zaposlene razumljivo in sprejemljivo merjenje in prikazovanje učinkovitosti poslovanja,
- transparentna razmerja med lastniki, vključujoč vlado in javnost,
- benchmarking med radiotelevizijskimi postajami,
- identifikacija in izmenjava najboljših praks,
- večje število poslušalcev, gledalcev in internetnih uporabnikov.

Sorodnosti med standardom BC-9001 in ISO-9001 ni moč spregledati, saj vse zahteve slednjega veljajo pri standardu BC-9001, ki je pravzaprav nadgradnja standarda ISO-9001 za potrebe javne radiotelevizije. Upravičeno lahko sklepamo, da je vpliv standarda ISO na poslovanje podjetij podoben pri vseh združbah, tudi radiotelevizijskih. Rezultati standarda ISO pri javni kolumbijski televizijski združbi Teleantioquia, ki jih navaja predsednica uprave Novarra, z nekaj odstopanji sovpadajo z rezultati analize vpliva standarda ISO na poslovanje podjetij, ki jih ugotavlja Pivka. Poudarjena je večja organizacijska učinkovitost in boljši pregled poslovanja. Pivka ugotavlja, da imajo certificirana podjetja boljšo kakovost proizvodov in manjše število presoj kupcev, kar sovпада z ugotovitvijo Novarrove, da se je povečalo zaupanje v programe Teleantioquie. Oba avtorja pa ugotavljata, da so se izboljšale interna komunikacija ter učinkovitost in konkurenčnost nasploh.

9.5 Vpliv standarda na poslovanje in program RTV Slovenija

Medtem ko standard ISO 9001 s svojimi zahtevami ustvarja pogoje za učinkovito sistematično zagotavljanje kakovosti in se osredotoča predvsem na izboljšanje kakovosti proizvoda, izboljšanje procesov in organizacije, poudarja standard BC-9001 predvsem zahteve, s katerimi bi zagotovili radiotelevizijski organizaciji sistem kakovosti, ki omogoča združbi, da prispeva pri družbenem razvoju in demokraciji na področju njenega delovanja, združuje različne, dopolnjujoče se cilje, kot so družbeno upravljanje, družbeni vpliv, kakovost izdelka in storitve, zadovoljstvo in razvoj zaposlenih ter hkrati upošteva potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih strani javne radiotelevizije. Standard BC-9001 v svojih zahtevah poudarja pomembnost elementov, kot so nepristransko in objektivno informiranje, raznolikost programskih vsebin, spodbujanje in razvijanje narodne kulture, zavesti in jezika, izobraževanje, elementov, ki so jih v svojih študijah in razpravah poudarjali strokovnjaki radiotelevizijskega področja (Mendel, 1999, Jakubowicz, 2000) že pred nastankom tega mednarodnega standarda. Poslanstvo javne radiotelevizije v mnogih državah temelji ravno na teh osnovah. Kljub temu da je standard namenjen vsem radiotelevizijskim organizacijam in internetnim ponudnikom, je kot tak precej bolj pomemben za javne nepridobitne radiotelevizijske organizacije, kakršna je tudi RTV Slovenija. Seveda je v interesu resnih komercialnih tovrstnih združb slediti zahtevam tega standarda, vendar je njihov prvotni cilj doseganje dobička in s tem zagotavljanja obstoja, kar pa v več primerih zahteve standarda predstavljajo resno oviro.

Javnost pričakuje od javne radiotelevizije program, ki ne bo kontaminiran s pristranskimi informacijami zaradi političnih ali ekonomskih pritiskov in bi kljub temu nudil raznoliko in pestro vsebino, kjer bi si vsak lahko našel nekaj zase. Javna RTV mora biti protiutež medijskim združbam v pridobitnem sektorju, ki posredujejo program po željah plačnika, ki je lahko iz vrst gospodarstva, za kar obstaja nevarnost ekonomske propagande, ali iz političnih vrst z interesom promoviranja svoje politične opcije. Standard BC-9001 zavezuje vodstvo k uveljavljanje nepristranske poslovne in uredniške politike in k posredovanju kakovostnih informacij ter pluralizmu mnenj in stališč. Publika je bolj naklonjena mediju, za katerega je prepričana, da ji lahko ponudi nepristranski in kakovosten informativni, kulturni, izobraževalni in razvedrilni program. S prejetjem mednarodno sprejetega standarda bi RTV Slovenija pridobila verodostojnost pri poslušalcih in gledalcih, kar ima posledičen vpliv tudi pri financiranju iz naslova prispevka za RTV, saj bi javnost rajši plačevala prispevek za dober, verodostojen program, ki bi v kar največji meri upošteval in zadovoljeval njene potrebe. Kakovostni programski elementi, ki jih zahteva standard, ne morejo biti neopaženi tudi pri oglaševalcih. Ne nazadnje je ekonomskopropagandni program del programa, ki se ravno tako s svojo vsebino dotakne publike kakor druge zvrsti programa, zato je pomembno, da zahteve standarda veljajo tudi za to zvrst programa. Dilema oglaševalcev, ki se odločijo svoje izdelke ali storitve predstaviti v elektronskih medijih, je, ali bo njihov izdelek prepoznaven v množici drugih proizvodov. V zadnjem času smo večkrat priča agresivnemu oglaševanju, ko si oglaševalci trudijo šokirati publiko in s tem opozoriti na predstavljeni proizvod. Oglaševalec ima v takšni situaciji možnost podrediti se trendom, ki vladajo na tem

področju in ponuditi oglas, ki je že skoraj na meji dobrega okusa in etičnosti, ali pa ostati neopažen med takimi oglasi. Radiotelevizijska organizacija, ki je zavezana zahtevam standarda BC-9001, med katerimi je tudi zahteva po oglaševalskem kodeksu in etičnosti nasploh, v svoje oglasne bloke ne bo uvrščala spornih oglasov, ampak bo v skladu z zahtevami oglaševala izdelke, ki bodo predvsem osredotočeni na njihove prednosti. Organizacija bi v tem primeru močno pridobila verodostojnost in sprejemljivost pri oglaševalcih, ki se bodo zavedali, da bo njihov izdelek opažen predvsem zaradi izdelka ter njegovih koristi in ne bo prezrt zaradi drugih izstopajočih oglasov. RTV Slovenija bi v tem primeru lahko okrepila pridobitni del dejavnosti, ne da bi to vplivalo na kakovost programa.

Javna radiotelevizija mora biti vzgled drugim radiotelevizijskim organizacijam na določenem geografskem področju. Prevezeti mora vodilno vlogo pri kreativnosti, inovativnosti in kakovosti tako na programskem kot na tehnološkem področju. Z upoštevanjem tendenc razvoja radiotelevizijske industrije mora biti prva, ki uvaja novosti in podaja smernice razvoja drugim tovrstnim organizacijam. Z ustreznim načrtovanjem programa in zahtevanih produkcijskih kapacitet ter ustrezno postavljenimi cilji kakovosti lahko RTV organizacija uspešno investira sredstva v opremo in kadre, ki bodo sposobni zadovoljevati zahteve publike v prihajajoči turbulentni radiotelevizijski dobi. Zaradi hitro spreminjajočega se radiotelevizijskega okolja se je v preteklosti večkrat dogajalo, da se je določena investicija izkazala za neustrezno že veliko pred iztekom predvidene uporabnosti. RTV Slovenija bi ob upoštevanju zahtev standarda lahko bolj učinkovito investirala sredstva v projekte, ki bi bili usklajeni z normami in zahtevami ustvarjanja vsesplošno sprejemljivega in kakovostnega programa, saj je standard zasnovan na vrednotah, ki se v kratkem obdobju ne morejo bistveno spremeniti, poleg tega pa zajema upoštevanje vseh zainteresiranih strani in sledi izdelku programa od ideje, ki je sprožena in povzeta z zahtevami javnosti, do slehernega odziva na ustvarjeni program. Učinkovitost investiranja je tesno povezana s produkcijskimi stroški, saj večina nepotrebnih stroškov nastane zaradi neustrezne opreme, ki je potrebna pri produkcijskih in poprodukcijskih aktivnostih pri nastanku programa. Pomemben delež pri zmanjšanju produkcijskih stroškov prispeva tudi v standardu BC-9001 zahtevani procesni način dela, katerega prednost se pokaže predvsem kot kontinuirana kontrola zaporednih, povezanih posameznih procesov znotraj procesnega sistema kot tudi njihova interakcija in kombinacija. Predvsem pri produkciji programskih vsebin obstaja na RTV Slovenija več procesov, ki pomenijo skupaj velik delež celotnega programskega stroška. Z upoštevanjem in razumevanjem zahtev standarda, z obravnavo procesov z vidika dodane vrednosti in z nenehnim izboljševanjem procesov, ki temeljijo na merljivih ciljih, lahko upravičeno pričakujemo zmanjšanje produkcijskih stroškov.

Eden ključnih dejavnikov, ki loči dobro radiotelevizijsko organizacijo od slabe, je informiranje javnosti, za kar morajo imeti novinarji dober dostop do vira informacij. Trend predvsem zasebnih RTV združb je v posredovanju senzacionalnih informacij ali zgodb, kar postavlja pod velik vprašaj verodostojnost medijske združbe. Zaradi prevelike želje po senzacionalizmu je novinar kaj hitro zaveden in se dejansko stanje lahko izrodi v čisto nasprotje. Prav zaradi tega določeni subjekti neradi posredujejo informacije organizacijam, ki

bi, zaradi gledanosti ali poslušanosti popačile realno stanje. Standard BC-9001 v svojih zahtevah predvsem močno poudarja nepristranskost, objektivnost in kakovost informacij, zaradi česar bi RTV Slovenija pridobila sloves verodostojnega poročevalca, kar bi ji omogočilo boljši dostop do vira informacij. In prav večja verodostojnost RTV organizacije je magnet za kvalitetne novinarje, urednike, producente in druge ključne kadre, ki neposredno prispevajo k ustvarjanju programa. Kvalitete omenjenih kadrov ne morejo priti do izraza, če so izpostavljeni ekonomskim ali političnim pritiskom glede ustvarjanja programa. Poleg tega zahteve standarda poudarjajo raznolikost, kreativnost in inovativnost programskih vsebin, katerih realizacija je podprta s kakovostnimi tehnološkimi sredstvi in kadri, kar motivira programske delavce k ustvarjanju programa s področja vseh etničnih, kulturnih in verskih pripadnosti na določenem geografskem področju. RTV organizacija, ki je prejela certifikat standarda kakovosti BC-9001, ima zagotovo večje možnosti privabiti in motivirati kvalitetne ključne programske delavce.

Namen in pomen javne RTV združbe v vsaki demokratični državi je v prispevku k socialnemu razvoju in demokraciji. Načeloma vsaka medijska organizacija prispeva k razvoju demokracije z objavljanjem in komentiranjem dogajanja v družbenopolitičnem življenju, saj je tako zagotovljena svoboda izražanja, kar je eden temeljnih elementov vsake demokratične družbe, vendar se neodvisna prepoznavnost doprinosi socialnemu razvoju in demokraciji lahko pripiše le organizaciji, ki sistematično goji kulturo, ki prispeva k objektivnemu in kakovostnemu informiranju, k razvoju jezika, etnične kulture in pripadnosti in ki upošteva potrebe etničnih manjšin in drugih marginalnih skupnosti.

Idealni model javne radiotelevizijske organizacije zagovarja organiziranost združbe, ki bi bila izključno v lastništvu javnosti, ki ji je tudi odgovorna, in ustvarja program, s katerim zadovoljuje potrebe javnosti. V svetu je zelo malo primerov tovrstne organiziranosti javnega RTV servisa. Tudi v Sloveniji je RTV Slovenija, kot nacionalni radiotelevizijski medij, organizirana po modelu, ki se financira deloma iz javnih sredstev, deloma iz komercialnih dejavnosti in prav zato je pomembna transparentnost poslovanja. Javnost prispeva večinski delež sredstev v proračunu RTV Slovenija za ustvarjanje kakovostnega programa in je zato razumljivo, da mora RTV Slovenija javnosti transparentno predstaviti, kako in za kaj je ta sredstva porabila. Poleg tega so tu še druge zainteresirane strani, predvsem vlada, regulativni organi, pravna veja oblasti, oglaševalci in kooperanti, ki so prav tako zainteresirani za transparentno poslovanje. V standardu BC-9001 so jasno opredeljeni postopki dokumentiranja in spremljanja procesa nastajanja programa, iz katerih je moč jasno razbrati, kako in zakaj so bila porabljena sredstva. S transparentnim poslovanjem bi se tudi močno izboljšala splošna podoba RTV Slovenija.

Kljub uvedenemu sistemu kakovosti in zagotovljeni transparentnosti poslovanja radiotelevizijske organizacije je skoraj nemogoče oceniti splošno kakovost programskih vsebin in učinkovitost poslovanja. Specifičnost javne radiotelevizije namreč ne omogoča enotne poslovne in uredniške politike med javnimi RTV organizacijami zaradi geografske kulturne, ekonomske in verske različnosti. Zaradi različne pomembnosti posameznega

dejavnika so tudi preference javnosti, ki jih mora javna RTV organizacija upoštevati, različne. Sprejeti mednarodni standard izničuje pomen meddržavnih razlik, saj naj bi bile certificirane organizacije zavezane istim zahtevam z le manjšimi odstopanji. S tem bi bila omogočena primerjava med organizacijami in izmenjava najboljših praks.

Še enkrat velja poudariti, da je standard BC-9001 samo orodje, ki omogoča zagotavljanje programske in poslovne kakovosti, vendar le pod pogojem, da je sistem zagotavljanja kakovosti vsesplošno sprejet v organizaciji in da se sleherni zaposleni trudi prispevati svoj del k izboljšanju kakovosti. Pridobitev certifikata sama po sebi še ne more postreči z zadovoljivimi rezultati. V analizah vpliva sistema za zagotavljanje kakovosti ISO 9000 so številni avtorji opozorili tudi na slabosti, ki jih standard prinaša. Upravičeno lahko sklepamo, da se lahko te slabosti izrazijo tudi pri uvedbi standarda BC-9001.

Rebernik meni, da standardi ISO-9000 niso usmerjeni v okolje organizacije in iskanje novih poslovnih priložnosti, kar ob rutinskem, sistemsko predpisanem delovanju združbe lahko pripelje do stagnacije pri inovativnosti procesov (Rebernik, 2000, str. 35). Mernik opozarja na kompleksnost in statičnost standardov, da zahtevajo preveč dokumentiranja, kar samo dodatno obremenjuje zaposlene in povečuje stroške podjetja (Mernik, 2001, str. 18-28). Svarila pred preobsežno dokumentacijo standarda BC-9001 je zaslediti tudi na forumu (Certmedia forum, 2006), predvsem v primeru, ko podjetja v želji doslednega izpolnjevanja zahtev dokumentirajo preveč stvari. Opozoriti velja tudi na nepripravljenost zaposlenih pri uvajanju sprememb v poslovanje, na kar opozarja tudi Navarrova (World Electronic Media Forum, 2003) in dodaja visok porast stroškov ob uvedbi standarda ISO-9001 v poslovanje televizijske združbe Teleantioquia.

10 SKLEP

Podjetja si ob vse ostrejši bitki pridobivanja novih trgov oziroma obstanku na obstoječem trgu prizadevajo pridobiti konkurenčne prednosti, ki bi jih v luči kupcev ali uporabnikov prikazale kot boljše od drugih. Revolucionarni razvoj informacijske tehnologije, ki smo mu priča v zadnjih letih, je omogočil hiter pretok informacij, kar izničuje prednost podjetij, ki so v preteklosti dolgo časa uživala sadove lastnega razvoja in ekonomije obsega. Zaradi vse večje izenačenosti funkcionalnih lastnosti izdelkov in storitev so bila podjetja prisiljena iskati konkurenčne prednosti drugje, predvsem v kakovosti.

Pomena kakovosti so se začeli zavedati že v začetku dvajsetega stoletja, ko so se zadovoljili s sistemom zagotavljanja kakovosti, ki je temeljil na ugotavljanju in odpravljanju napak. Nezadostnost odkrivanja napak je vodila podjetja do sistematičnega planiranja kakovosti, s ciljem preprečevanja napak že v stopnji planiranja in nadalje do celovitega zagotavljanja kakovosti, ki se je sistematično dotikalo slehernega oddelka podjetja. Spoznanje podjetij, da zgolj skladnost izdelkov z zahtevami odjemalcev ni dovolj, je doktrino zagotavljanja kakovosti razvijalo v smeri nenehnega zagotavljanja in razvoja sistema kakovosti podjetja in s tem stalnega povečevanja zadovoljstva odjemalcev.

Soglasno spoznanje potrebe po kakovosti izdelka in celotnega poslovanja je, kljub splošno znanemu in sprejemljivemu pojmu kakovosti, porodilo vprašanje, kaj sploh kakovost je, oziroma, kaj lahko pričakujemo od podjetja, ki nudi kakovosten izdelek. Odgovor na to so ponudili številni mednarodno sprejeti standardi kakovosti, s katerimi so poenotili zahteve in karakteristike proizvodov in storitev, med katerimi je najbolj razširjen in vsesplošno uporaben standard ISO 9001. Zahteve standardov, ki jih morajo izpolniti certificirana podjetja, nudijo odjemalcem jasno sliko, kaj lahko pričakujejo od izdelka ali storitve. Kot nadgradnja standardom kakovosti družine ISO so za potrebe posamezne panoge in industrije razvili posebne standarde, ki so zajemali potrebe, specifične za določeno industrijo. Znani so standardi za avtomobilsko industrijo, živilsko industrijo in teleinformatiko. Vse večje zahteve odjemalcev so primorale tudi številne druge industrije, da v smeri zadovoljevanja potreb uporabnikov razvijajo svoje standarde, ki obravnavajo posebnosti določene industrije. Tako je bilo tudi področje javne radiotelevizije in interneta leta 2003 deležno predstavitve standarda BC-9001, osnovanega na standardu ISO 9001 in nadgrajenega z zahtevami, ki jih mora izpolnjevati vsaka javna radiotelevizija v demokratični družbi.

RTV Slovenija je kot javni zavod zavezana za opravljanje javnega radiotelevizijskega servisa na področju Slovenije. Kot največji in najstarejši tovrstni združbi v Sloveniji ji je zaupana vodilna vloga pri ponudbi radiotelevizijskih programov in internetnih vsebin, ki naj bi bili zgled in smernice razvoja drugim elektronskim medijem tako na programskem kot na tehnološkem področju. Ker jo financira javnost, je dolžna ponuditi širši javnosti in različnim marginalnim skupinam všečen program, ki s kakovostno in bogato izobraževalno, informativno in razvedrilno vsebino izpolnjuje njihove zahteve in pričakovanja. Kljub stalnim

prihodkom iz naslova prispevka za RTV in z razmeroma konstantnimi komercialnimi prilivi, mora ravnati s sredstvi v duhu dobrega gospodarja tako, da kot nacionalna kulturna, izobraževalna in informativna institucija posreduje javnosti objektivni, nepristranski, kakovosten program, ki ga mora uresničiti s transparentno porabo sredstev. Zavedanje pomena celovitega sistematičnega ravnanja programske in poslovne kakovosti je temeljni pogoj za delovanje javne radiotelevizijske združbe.

Negotovost radiotelevizijskega okolja in hiter razvoj tehnologije, ki bo z digitalizacijo tehnološkega procesa nudila ogromno novih možnosti, postavlja radiotelevizijske združbe na prelomnico, ki bo pomenila za nekatere vzpon, za druge upad. Preživele bodo le tiste, ki se bodo sposobne hitro odzvati na potrebe in pričakovanja vse bolj zahtevne publike, ki bo imela v digitalni dobi veliko več možnosti izbire in tudi soustvarjanja programa po lastnih željah. Predvsem bo na preizkušnji javna radiotelevizija, ki pomeni z objektivnim, nepristranskim, kakovostnim informiranjem in izobraževanjem protiutež programom komercialnih medijev; ti ponujajo izključno program, ki jim zagotavlja večjo gledanost ali poslušanost. Javna radiotelevizija si mora zato zagotoviti primat neodvisnega, objektivnega medija, ki vzbuja zaupanje s kakovostnimi programi, kar jo postavlja pred radiotelevizijske združbe, ki delujejo na pridobitni osnovi.

Javna radiotelevizija naj bi bila neodvisni in objektivni glasnik, ki pa zaradi političnih in ekonomskih pritiskov izgublja zaupanje javnosti, kar je še posebej opazno v socialističnih in postsocialističnih državah. Kljub naporom vodstva in zakonodajalca po vzpostavitvi organizacije, ki bi zagotavljala neodvisnost, je RTV Slovenija večkrat deležna očitkov o pristranskosti, kar pa ni posebnost Slovenije, saj se tudi javne radiotelevizije v državah z dolgim stažem demokracije soočajo s podobnim problemom. Standard BC-9001 je zasnovan tako, da z izpolnjevanjem zahtev združba izkazuje popolno nepristranskost in objektivnost pri informiranju in izobraževanju, spoštovanje nacionalnih manjšin in marginalnih skupnosti ter z upoštevanjem zahtev in pričakovanj širše javnosti in vseh zainteresiranih strani bistveno prispeva k zagotavljanju demokracije in družbenega razvoja. RTV Slovenija bi z vzpostavitvijo sistema ravnanja kakovosti po zahtevah standarda BC-9001 pridobila zaupanje javnosti, da kot nacionalna kulturna in informativna institucija dela v korist celotne javnosti. Transparentnost poslovanja, ki jo ta standard omogoča, bi javnosti kot večinskemu plačniku RTV servisa, postregla z jasno sliko, kako in za kaj so bila sredstva porabljena. Sistem ravnanja kakovosti ustvarja ugodno osnovo za organizacijo združbe, v skladu s pričakovanimi tehnološkimi inovacijami, kar bo posledično močno vplivalo na drugačno ustvarjanje programa, po pričakovanjih vse zahtevnejše publike. Podelitev certifikata izpolnjevanja zahtev mednarodnega standarda bi jo prikazalo kot verodostojnega partnerja, ki s kakovostnimi, inovativnimi programi in drugimi poslovnimi in tehnološkimi prijemi uspeva razvijati javno radiotelevizijo v smeri prihajajočih sprememb in bi bila posnemanja vreden vzgled tako domačim kot tujim elektronskim medijem.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ansell Tony: Managing for Quality in the Financial Services Industry. London: Chapman & Hall, 1993. 344 str.
2. Baldelt Christoph: Handbuch der Nonprofit Organisation, Strukturen und Managament. Stuttgart: Schaffer-Poeschl, 1997. 387 str.
3. Behrens Steve: A History of Public Broadcasting. [URL: <http://www.current.org/history/>]. januar 2001.
4. Besterfield P., Dale H.: Quality Control. New Jersey: Prentice Hall, 1985. str. 295-300.
5. Bounds Greg et al.: Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm. New York: McGraw-Hill, 1994. 817 str.
6. Cheneviere Guillame, Blame Louis: ISAS BC 9001: A new international Standard for Broadcasting. Geneve: Media and Society Foundation, [URL: <http://www.csq.cz/cz/zahranicni/eq/Quality%20in%20Media/15-1-eng.htm>], 2003.
7. Collins Eliza, Devanna Mary Anne: Temelji MBA. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 392 str.
8. Crosby B Philip: Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. 270 str.
9. Dale Barrie, Cooper Cary, Wilkinson Adrian: Managing Quality and Human Resources. Oxford: Blackwell Publishers inc., 1997, 272 str.
10. Drucker Peter: Managing the Non-profit Organization. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999. 177 str.
11. Feigenbaum Armand V.: Quality: The Strategic Bussines Imperative. Quality Progres. B.k., 1986, Vol. 19, No. 2, str. 26-30.
12. Feigenbaum Armand V.: Total Quality Control. New York : McGraw-Hill, 1991, 863 str.
13. Fumulani Anderson: New standards, Kenya 2005, 2005. str. 77.
14. Garvin David A.: What Does Product Quality Really Mean? Sloan Management Review, B.k., Cambridge, 1984. str. 25-43.
15. Gatiss Gordon F.: Total Quality Management. London: Cassell, 1996. 158 str.
16. Grönroos Christian: Service Managament and Marketing. Chichester: John Wiley, 2000. 394 str.
17. Harvey Sylvia: Broadcasting Regulation: On the Side of the Angels?: [URL: <http://www.latrobe.edu.au/screeningthepast/firstrelease/fr1199/shfr8c.htm>], 12. 11. 1999.
18. Hrvatin B. Sandra: Državni ali javni servis - perspektive javne radiotelevizije v Sloveniji. Ljubljana: Media watch, 2002. 85 str.
19. Ishikawa Kaoru: Kako celovito obvladovati kakovost: japonska pot. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 1987. 180 str.
20. Jakubowicz Karol: Public Service Broadcasting: Definitions, Descriptions and Policy Dilemmas. [URL: <http://info.lut.ac.uk/research/changing.media/K.J.-Paper.html>], 6. 8. 2000.

21. Jelovac Dejan et al.: Jadranje po nemirnih vodah nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, 2002. 351 str.
22. Jocou Pierre, Lucas Frederic: V vrtincu sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 201 str.
23. Kavčič Bogdan, Kovač Jure et al.: Sodobna razlaga organizacije. Kranj: Moderna organizacija, 1999. 378 str.
24. Kovačič Andrej, Bosilj Vukšić Vesna: Management poslovnih procesov. Ljubljana: GV Založba, 2005. 487 str.
25. Kung-Shankleman Lucy: Inside the BBC and CNN - Managing Media Organisations. London: Routledge, 2000. 245 str.
26. Marolt Janez: Management in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 547 str.
27. Marolt Janez, Gomišček Boštjan: Menedžment in tehnologija zagotavljanja kvalitete. Kranj: Moderna organizacija, 2005. 574 str.
28. Mendel Toby: The Organisation and Funding of Public Broadcasting: [URL:<http://www.article19.org/docimages/636.htm>], januar 1999.
29. Mendel Toby: Public Service Broadcasting Organisations: [URL:<http://assembly.coe.int/Documents/AdoptedText/ta04/EREC1641.htm>], julij 2000.
30. Mernik M. Dušan: Programske rešitve – računalniška podpora namesto papirnat. Ljubljana: Gospodarski vestnik, priloga Kakovost, 2001. str. 18-28.
31. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
32. Pivka Marjan: ISO 9000 presoje z dodano vrednostjo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2000. 8 str.
33. Pivka Marjan, Uršič Duško: The Impact of ISO 9001 Certification Process on Slovenian Companies. Journal for East European Management Studies: 2002, vol. 7, št. 1, str. 27-45.
34. Polajnar Andrej, Buchmeister Borut, Leber Marjan: Proizvodni management. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2001. 415 str.
35. Potkonjak Peter: Spletni priročnik za kakovost poslovanja. Alea portal. [URL:<http://www.mojdenar.com/alea/dokumenti/dokument.asp?id=14>], 7. 8. 2006.
36. Rampersad Hubert K.: Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin: Springer, 2001. 183 str.
37. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 445 str.
38. Rebernik Miroslav: Kakovost in ISO 9000. Ljubljana: Kapital, 2000. 231 str.
39. Reeves C.A., Bednor D.A.: Defining Quality: Alternatives and Implication. B.k.: Academy of Management Review, 1994, Vol. 19, No. 3, str. 419-445.
40. Rossum Conctance: How to Assess Your Non-Profit Organization With Peter Druckner's Five Most Important Questions. San Francisco: Jossey-Bass, 1999. 346 str.
41. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
42. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
43. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Skripta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 296 str.

44. Singels Jeroen, Ruël Gwenny, Water Henny: ISO 9000 Series. Certification and Performance. International Journal of Quality & Reliability Management.: B.k.: MCB University Press, 1999, Vol. 16, No. 7, str. 675-690.
45. Širca-Trunk Nada, Tavčar Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper: Visoka šola za management, 1998. 136 str.
46. Vajde Horvat Romana: Predstavitev procesnega pristopa in vsebine standarda ISO 9001. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, 2003. 10 str.
47. Verbič Boris: Dobrodošli med najboljšimi. Ljubljana: GV, Založba, 1994. 203 str.
48. Vila Antun: Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1999. str. 17-39.
49. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 215 str.
50. Vujoševič Niko: Sistemi kakovosti po ISO 9000. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 227 str.
51. Zeithaml Valerie A., Parasuraman A., Berry L. Leonard: Delivering Quality Service. First Edition, New York: A Division of Macmillian, Inc., 1990. 226 str.
52. Žnidaršič Janez, Seražin Silvo, Polak Peter: Razumevanje kakovosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 143 str.

VIRI

1. BBC1, Review of the Future Funding of the bbc.
[URL:http://www.bbc.co.uk/hi/english/static/bbc_funding_review/report.htm] 1999.
2. Dopolnilo k zakonu o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS, št. 88/99).
3. Katalog podjetij s certifikati sistemov vodenja, Gospodarska zbornica Slovenije.
[URL:<http://www.gzs.si/katalogi>], 2. 9. 2006.
4. International standard BC-9001, version 1.0, Quality Management System – Requirements for Radio, TV Broadcasters and Internet Contents Producers, New York: ISAS Group, 2003. 48 str.
5. Interno gradivo RTV Slovenija.
6. ISAS, International Standardization and Accreditation Services.
[URL:<http://www.isasgroup.com>], september 2006.
7. ISO 9000 and 14000 in brief. [URL: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>], september 2006
8. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo (Uradni list RS, št. 28/2004).
9. Slovenski inštitut za standardizacijo. [URL:<http://www.sist.si/index.htm>], september 2006
10. Slovenski standard SIST ISO 9000, druga izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002. 55 str.
11. Slovenski standard SIST ISO 9001, tretja izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2000. 47 str.
12. Slovenski standard SIST ISO 9004, prva izdaja, Ljubljana: Slovenski inštitut za standardizacijo, 2002, 99 str.
13. Strategija RTV Slovenija od 2004 do 2010, RTV Slovenija, 2004.
14. Zakon o Radioteleviziji Slovenija (Uradni list RS, št. 105/2005).
15. Zakon o medijih (Uradni list RS, št. 60/2006).
16. Zbornik 1999/2000, Načini financiranja javnih radijskih in televizijskih hiš. Ljubljana: Državni zbor, 2000 str. 16-27.

PRILOGE

PRILOGA 1: Seznam zakonov z delovnega področja RTV Slovenija

1. Zakon o Radioteleviziji Slovenija
2. Zakon o zavodih
3. Zakon o medijih
4. Zakon o javnih naročilih
5. Zakon o računskem sodišču
6. Obligacijski zakonik
7. Zakon o varstvu osebnih podatkov
8. Zakon o izvršbi in zavarovanju
9. Zakon o pravnem postopku
10. Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije
11. Zakon o deviznem poslovanju
12. Zakon o delovnih razmerjih
13. Zakon o zjamčenih osebnih dohodkih
14. Zakon o evidencah na področju dela
15. Zakon o minimalni plači, o načinu usklajevanja plač in o regresu za letni dopust
16. Zakon o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti
17. Zakon o višini povračil stroškov v zvezi z delom in nekaterih drugih prejemkov
18. Zakon o revidiranju
19. Carinski zakon
20. Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju
21. Zakon o deviznem poslovanju ter predpisi na njegovi podlagi
22. Zakon o dohodnini
23. Zakon o zaposlovanju in delu tujcev
24. Zakon o davčnem postopku
25. Zakon o davčni službi
26. Zakon o davku od dobička pravnih oseb
27. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb
28. Zakon o prispevkih za socialno varnost
29. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju
30. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju
31. Zakon o samoprispevku
32. Zakon o davku na dodano vrednost ter pravilnik o ddv
33. Zakon o trošarinah ter pravilnik o izvajanju zakona
34. Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti
35. Zakon o računovodstvu
36. Zakon o javnih financah
37. Zakon o finančnem poslovanju podjetij
38. Zakon o tajnih podatkih
39. Zakon o plačilnem prometu
40. Zakon o preprečevanju pranja denarja
41. Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti
42. Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah
43. Stvarnopravni zakonik (SPZ)
44. Zakon o omejevanju porabe alkohola (ZOPA)
45. Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ)
46. Zakon o varstvu kulturne dediščine (ZVKD)
47. Zakon o varuhu človekovih pravic (ZVarCP)
48. Zakon o volilni kampanji (ZVolK)

49. Zakon o zemljiški knjigi (ZZK-1)
50. Zakon o denacionalizaciji (ZDen)
51. Zakon o izvršbi in zavarovanju
52. Zakon o sodnih taksah
53. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji
54. Zakon o finančnem poslovanju podjetij
55. Zakon o elektronskih komunikacijah
56. Zakon o filmskem skladu Republike Slovenije
57. Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo
58. Zakon o omejevanju uporabe tobačnih izdelkov
59. Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih
60. Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili
61. Zakon o splošnem upravnem postopku
62. Zakon o upravnih taksah
63. Zakon o dedovanju
64. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu
65. Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije

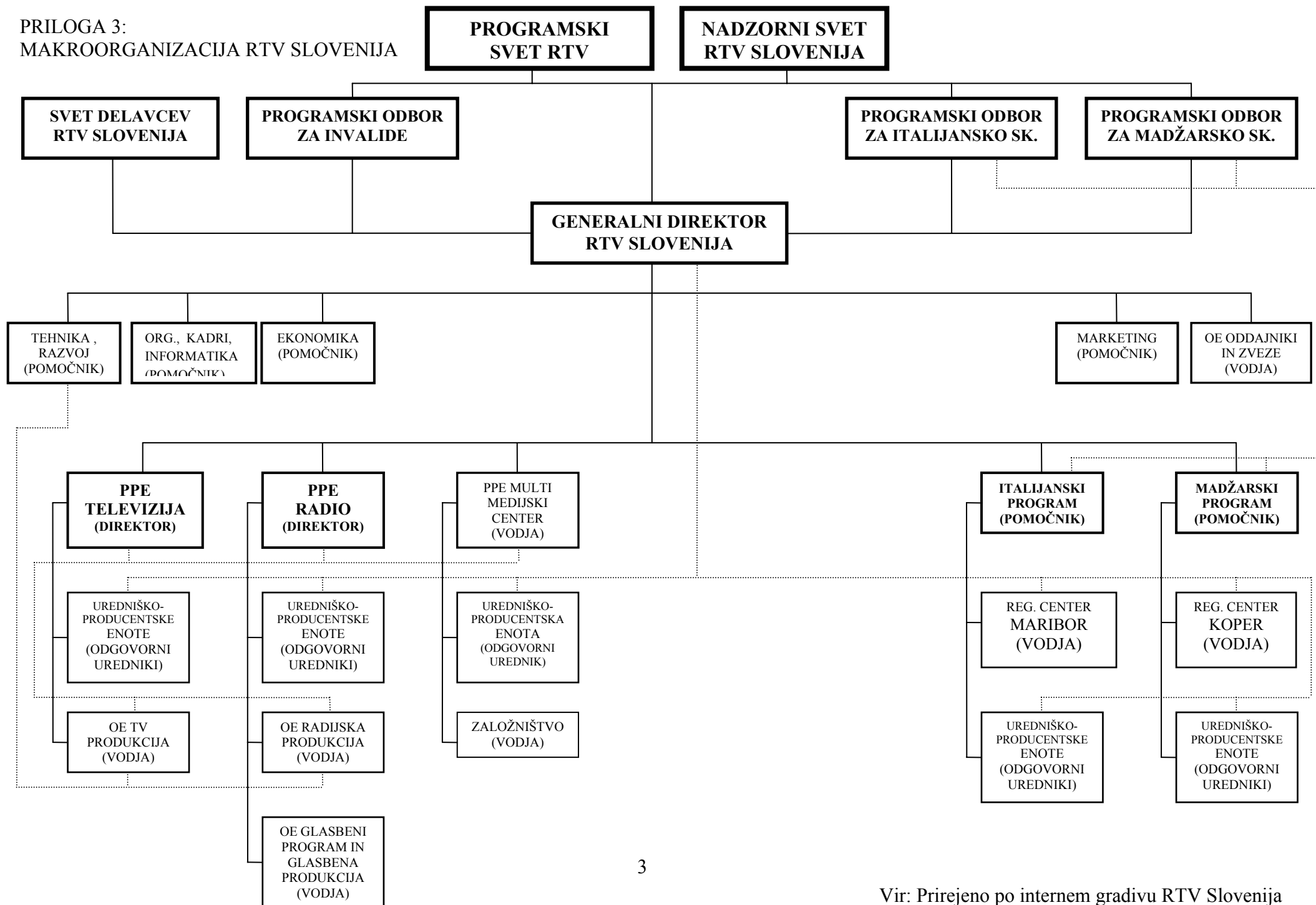
Vir: Interno gradivo RTV Slovenija

PRILOGA 2: Predpisi Evropskega sveta in Evropske unije z delovnega področja RTV Slovenija

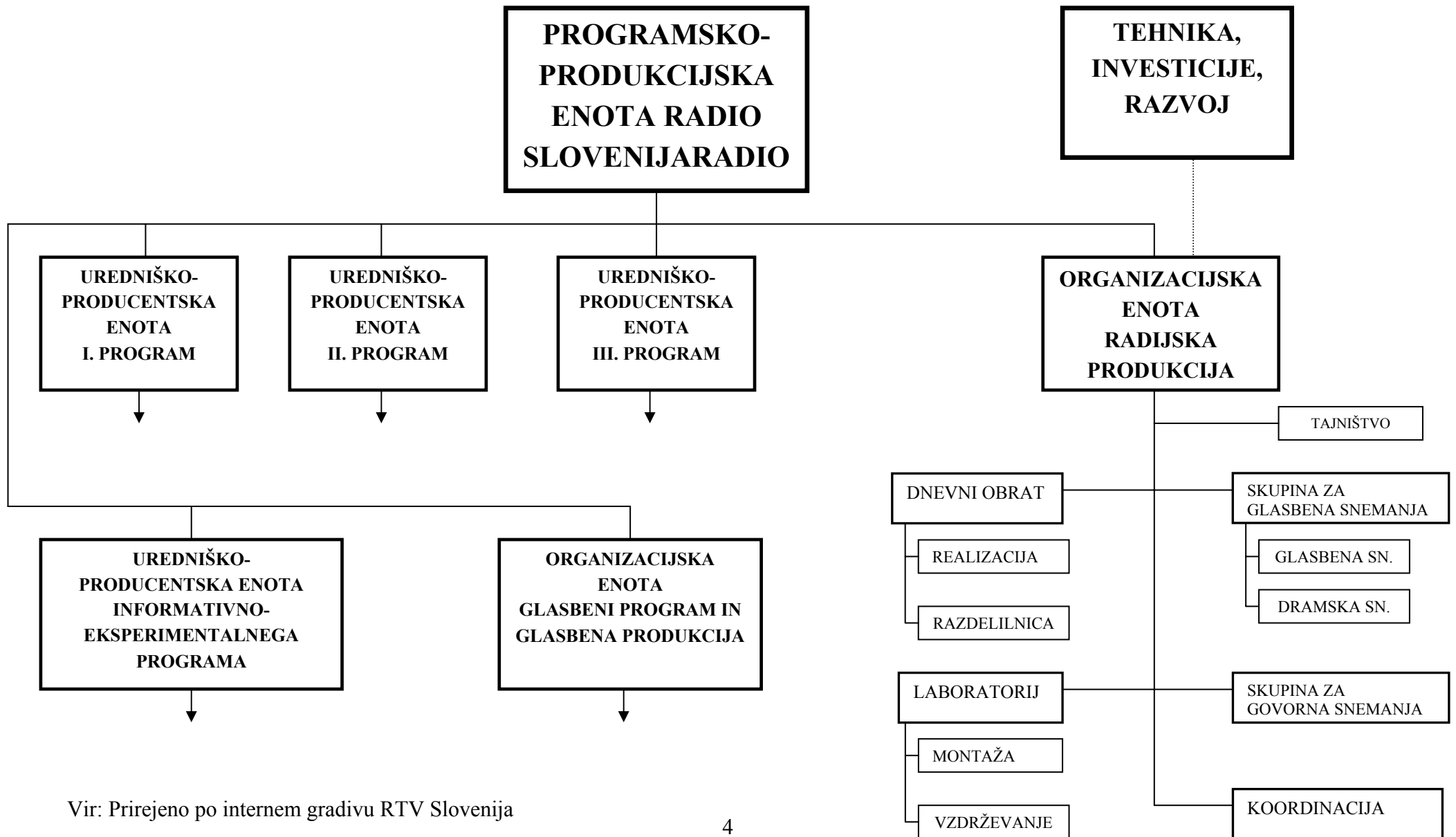
1. Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta 97/36/ES z dne 30. junija 1997, ki spreminja Direktivo 89/552/EGS o usklajevanju nekaterih zakonov in drugih predpisov držav članic o opravljanju dejavnosti razširjanja televizijskih programov
2. Direktiva Sveta 89/552/EGS z dne 3. oktobra 1989 o usklajevanju nekaterih zakonov in drugih predpisov držav članic o opravljanju dejavnosti razširjanja televizijskih programov
3. 1999/297/EC: Council Decision of 26 April 1999 establishing a Community statistical information infrastructure relating to the industry and markets of the audiovisual and related sectors
4. Direktiva Komisije 2002/77/ES z dne 16. septembra 2002 o konkurenci na trgih za elektronska komunikacijska omrežja in storitve
5. Direktiva 2002/58/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 12. julija 2002 o obdelavi osebnih podatkov in varstvu zasebnosti na področju elektronskih komunikacij (Direktiva o zasebnosti in elektronskih komunikacijah)
6. Direktiva 2002/21/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 7. marca 2002 o skupnem regulativnem okviru za elektronska komunikacijska omrežja in storitve (okvirna direktiva)
7. Direktiva 2002/20/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 7. marca 2002 o odobritvi elektronskih komunikacijskih omrežij in storitev (Direktiva o odobritvi)
8. Direktiva 2002/19/ES Evropskega Parlamenta in Sveta z dne 7. marca 2002 o dostopu do elektronskih komunikacijskih omrežij in pripadajočih naprav ter o njihovem medomrežnem povezovanju (Direktiva o dostopu)

Vir: Interno gradivo RTV Slovenija

PRILOGA 3:
MAKROORGANIZACIJA RTV SLOVENIJA



PRILOGA 4: MIKROORGANIZACIJA RTV SLOVENIJA



Vir: Prirejeno po internem gradivu RTV Slovenija