

#VÍZIA2030

Koncepcia riadenia a rozvoja RTVS

Peter Badač

Bratislava, máj 2022

Moja vízia je jasná:
RTVS má byť otvorená,
transparentná,
nezávislá inštitúcia
verejnej služby

Úvod

Na základe výzvy na prihlasovanie kandidátov na generálneho riaditeľa Rozhlasu a televízie Slovenska zverejnenej Výborom Národnej rady Slovenskej republiky pre kultúru a médiá si dovoľujem predložiť projekt riadenia a rozvoja RTVS s názvom #vizia2030. Presahuje časový rámec jedného funkčného obdobia riaditeľa RTVS, no práve preto ho nazývam vízia. Opisujem stav, v ktorom by som túto verejnoprávnu inštitúciu rád videl v budúcnosti, keby všetko išlo podľa môjho plánu.

RTVS momentálne nemá víziu. Od zlúčenia Slovenskej televízie (STV) a Slovenského rozhlasu (SRo) uplynulo viac ako 11 rokov a RTVS za toto obdobie absolútne nevyužila potenciál synergie medzi rozhlasom a televíziou na zvýšenie svojej prestíže ako národnej inštitúcie, či už doma, alebo v zahraničí. Naopak, v poslednom období čelí poklesu dôvery zo strany odbornej aj laickej verejnosti. Viedli ju uznávaní a špičkoví manažéri, ktorí možno dosiahli stabilizáciu rozpočtu, ale má byť verejnoprávna inštitúcia len o dobrom manažérovi, ktorý stráži financie? Nemal by jej generálny riaditeľ predstaviť víziu, ako ju posunúť v oblasti obsahu, prilákať do nej nové talenty a rozvíjať a kultivovať slovenskú kultúru?

Mám pocit, že na Slovensku je relatívne málo ľudí, ktorí majú víziu a ambíciu niečo zmeniť. Práve v menších krajinách je o to dôležitejšie konať, ak je to v našich silách. Niekedy sa len treba začať a povedať si, kto iný, ak nie ja. Som presvedčený, že vďaka praktickým skúsenostiam zo slovenského a medzinárodného audiovizuálneho prostredia budem schopný RTVS prebudovať na inštitúciu, ktorá by mala určovať trendy a prichádzať s originálnymi nápadmi a nielen kopírovať to, čo robia ostatní.

Na to, aby sme mali motiváciu, potrebujeme vidieť cieľ a vedieť, že naše kroky dávajú zmysel. Je dôležité predstaviť víziu a povedať si, že za ňou chceme ísť. Následne už len treba systematicky pracovať a všetko sa postupne musí zlepšovať.

Moja vízia je jasná: RTVS má byť otvorená, transparentná, nezávislá inštitúcia verejnej služby, ktorej poslanie by som v stručnosti zhrnul do 11 bodov:

01 poskytovanie služieb celej verejnosti

RTVS má poskytovať služby prostredníctvom rozhlasových, televíznych a multimediálnych služieb bez ohľadu na národnosť, vek, pohlavie alebo vierovyznanie verejnosti, ktorá ako celok predstavuje jej publikum.

02 poslaním nebude len vysielat', ale hlavne vyrábať

RTVS musí budovať komplexný kvalitný archív programovej tvorby, ktorý bude prispievať k vytváraniu a upevňovaniu národného a kultúrneho povedomia a identity a zároveň bude predstavovať odkaz a kultúrne dedičstvo pre nasledujúce generácie.

03 integrácia rozhlasu, televízie a nových médií

RTVS musí integrovať svoje programové zložky pod producentské centrá a vyrábať programy, ktoré využívajú potenciál na všetkých dostupných platformách a reagujú na nové trendy.

04 nezastupiteľná úloha v otváraní spoločenskej diskusie

RTVS sa nemôže vyhýbať páľčivým otázkam, ktoré spoločnosť trápia, a musí byť prvým miestom, kam sa občania obrátia, keď sa niečo chcú dozvedieť.

05 ekologická a environmentálna udržateľnosť výroby a prevádzky

RTVS by mala znížiť svoju environmentálnu záťaž optimalizáciou výrobných procesov a prevádzky svojich priestorov.

06 udržateľné financovanie

RTVS nemôže byť politickým rukojemníkom, preto musí vedieť na niekoľko rokov vopred, s akým rozpočtom bude hospodáriť, a teda koľko môže investovať do programu a rozvoja programových služieb.

07 budovanie silného a kvalitného pracovného tímu, lojality a spokojnosti zamestnancov

RTVS musí na trhu práce reprezentovať silného a konkurencieschopného zamestnávateľa, ktorý ponúkne zamestnancom dobré pracovné prostredie, možnosť kariérneho rozvoja a pracovný tím, v ktorom budú pracovníci primerane finančne ohodnotení a motivovaní.

08 líder v oblasti technológií a inovácií

RTVS nemôže rezignovať na technologický vývoj a musí prinášať slovenským divákovi, poslucháčovi a čitateľovi inovácie.

09 vzorný hospodár otvorený verejnosti

RTVS disponuje areálom a budovami, ktoré sú historickým a kultúrnym dedičstvom Slovenska, preto je jej povinnosťou starať sa o ne ako vzorný hospodár a sprístupniť toto dedičstvo aj širokej verejnosti.

10 výrazná prítomnosť v medzinárodnom prostredí

RTVS musí byť aktívnym členom EBU, ako aj ďalších medzinárodných platforiem a ich prostredníctvom sa podieľať na projektoch, z ktorých môžu benefitovať slovenskí diváci a poslucháči. Takéto spolupráce zároveň môžu priniesť nové zdroje financovania pôvodnej tvorby.

11 podpora slovenských talentov a tvorcov

RTVS musí byť otvorená novým talentom, musí dať priestor slovenským tvorcom, myšlienkam, uprednostňovať slovenský obsah pred zahraničnými licenciarmi.

01 poskytovanie služieb celej verejnosti

RTVS má poskytovať služby prostredníctvom rozhlasových, televíznych a multimediálnych služieb bez ohľadu na národnosť, vek, pohlavie alebo vierovyznanie verejnosti, ktorá ako celok predstavuje jej publikum.

Verejnoprávni vysielatelia zaujali pragmatický prístup a uvedomujú si, že dodržiavanie tradičnejšieho étosu znamená marginalizáciu a stratu verejnej podpory v zmysle sledovanosti a legitimity verejného financovania. V duálnom systéme verejnoprávnej a súkromnej televízie, ktorý existuje v Európe, nie je verejnoprávny vysielateľ úplne izolovaný od tlaku trhu – musí si zabezpečiť sledovanosť populárnymi programami a preukázať ekonomickú efektívnosť. Avšak rovnako, ako je úspech v sledovanosti základom nárokov na verejné financovanie, existujú aj problémy pri zosúladení tlakov a príťažlivosti trhu s tradičnejšími princípmi verejnoprávneho vysielania, ktoré boli vždy základom pre „osobitné“ financovanie vo forme koncesionárskych poplatkov alebo iných foriem verejnej pomoci.

Jednou z otázok, ktoré si musíme položiť, je, či by trh mal určovať, čo budeme sledovať. Moja odpoveď znie, že nie, ale je dôležité ísť hlbšie. Verejnoprávni vysielatelia majú špecifické povinnosti, pokiaľ ide o ich programové služby, ktoré sú im stanovené zákonom a ktoré súkromní vysielatelia nemusia naplňovať.

Internet nezničil televíziu, v skutočnosti sa vďaka nemu stala príťažlivejšou – oslobodil ju od obmedzení a z obývačky, kde kraľovala bez konkurencie takmer polstoročie, ju rozšíril do našich spální a kuchýň, kúpeľní, kancelárií, autobusov, vlakov a ulíc. Televízia sa zväčšila a zároveň zmenšila: zdobí steny našich spoločných priestorov, ale zároveň je mobilná a prenosná. Kde teraz nenájdete televíziu? Na jednej strane je televízia na pokraji zániku, na strane druhej zažíva znovuzrodenie; je to relikvia masového diváka 20. storočia, no zároveň nikdy nebola populárnejšia a kreatívnejšia. Sledujeme viac televízie, ale sledovanie klasickej lineárnej televízie je na ústupe.

Možno povedať, že televízia sa mení, a aby sa zastavil úpadok sledovania klasickej lineárnej televízie, je nevyhnutné, aby sa verejnoprávni vysielatelia naďalej prispôbovali prostrediu 21. storočia. So službami poskytovateľov programového obsahu na požiadanie, ako sú Disney+ alebo Netflix, ktoré sú dostupné už aj slovenským divákom, to bude ešte ťažšie, pretože ich konkurencia spôsobí ešte väčšiu fragmentáciu publika. Už teraz majú platformy v meniacom sa audiovizuálnom prostredí svoje miesto. Ak verejnoprávne inštitúcie nebudú reflektovať tieto zmeny, budú

klasické programové služby pravdepodobne upadať aj naďalej, preto je dôležité vstúpiť do 21. storočia s víziou a špecifickejším cílením programových služieb na divákov/poslucháčov/čitateľov.

Verejnoprávne médiá majú za úlohu podporovať národné spoločenstvo a slúžiť menšinám, najmä znevýhodneným skupinám obyvateľstva. Vzhľadom na súčasnú neistotu týkajúcu sa národnej a európskej identity sú otázky kultúrnej rozmanitosti a pluralizmu pre verejnoprávne médiá dôležitejšie ako kedykoľvek od polovice 20. storočia. V súčasnosti je hlavnou výzvou oživiť ich ponuku pre viaceré sociálne skupiny a zaoberať sa odlišnými, ako aj spoločnými potrebami obyvateľov Slovenska bez ohľadu na to, kde žijú. Namiesto predchádzajúceho dvojstranného vzťahu (televízia/divák) by teraz mali verejnoprávne médiá formovať trojsmernú, multiplatformovú verejnú sféru a mali by vytvárať protipól masovému publiku.

Programové služby a ich charakteristika (televízia, rozhlas, nové médiá)

Momentálne vysielanie RTVS dostatočne nereflektuje život okolo nás. Veľká časť pôvodnej tvorby najmä v oblasti dokumentárnej tvorby a publicistiky sa venuje výročiam a portrétom osobností. Určite aj tieto subžánre majú miesto na obrazovke alebo v éteri, ale chyba väčšia reflexia súčasných problémov obyvateľov Slovenska.

Situácia je viditeľná aj v dramatickej tvorbe, keď dramaturgia rozhlasu nemá možnosť vytvoriť napríklad čítanie z aktuálnej prózy a poézie, pretože nedisponuje dodatočnými prostriedkami na nákup práv a do éteru sa dostávajú často len voľné diela autorov.

Na to, aby RTVS dokázala získať záujem divákov a poslucháčov, musí s nimi „držať krok“, byť pre nich relevantná, zaujímať sa o ich situáciu, ale aj o záujmy, túžby a sny, čo sa momentálne deje vo veľmi obmedzenej miere.

Inšpiráciou pre RTVS by mohli byť zahraničné médiá verejnej služby, ktoré pravidelne komunikujú so svojimi divákmi, poslucháčmi a čitateľmi nielen prostredníctvom televíznej obrazovky a rozhlasového éteru, ale najmä prostredníctvom internetu, sociálnych médií, aplikácií alebo aj osobne.

Doba digitalizácie nám priniesla nespočetné množstvo možností, ako tráviť čas, čo vidíme napríklad aj v rozšírenej ponuke rádii alebo televíznych staníc o internete ani nehovoriac. Preto si myslím, že cesta je v špecializácii programových služieb, aby divák so špecifickým záujmom o tú-ktorú oblasť presne vedel, kde si informácie nájde.

Inšpiráciou v tejto oblasti by mohla byť maďarská MTVA, ktorá svoje televízne a rozhlasové programové služby sprehľadnila, takže divák presne vie, akú informáciu dostane na konkrétnej programovej službe. Obdobný trend vidno aj na iných televíziách v Európe, ako poľská TVP alebo nemecká ZDF, ktoré postupne upúšťajú od plnoformátových programových služieb a vytvárajú nové programové služby špecializované na spravodajstvo, šport, kultúru, programy pre deti a mládež, hudbu, dramatickú tvorbu, archívne programy alebo regionálne programy.

RTVS nedisponuje finančnými prostriedkami ani ľudskými kapacitami, aby naplnila veľké množstvo programových okruhov ako TVP alebo britská BBC, ale určite by sme sa vedeli priblížiť počtu programových služieb, ktoré vysielajú napríklad chorvátska HRT (5 televíznych a 12 rozhlasových služieb) alebo fínska YLE (4 televízne a 9 rozhlasových služieb). Ideálne by bolo využiť možnosť zdieľania špecializovaných programov na jednej programovej frekvencii podobne ako napríklad Česká televízia v prípade ČT:D a ČT art.

Prioritou pri vytváraní programových služieb, či už televíznych, alebo rozhlasových, musí byť dlhodobá udržateľnosť, a to programová aj rozpočtová. Má ísť primárne o vytváranie nového obsahu, nie o formu jeho šírenia. Na druhej strane existuje veľká konkurencia na internete, preto médium musí šíriť obsah, na ktorý sa občania môžu spoľahnúť, objektívny, vierohodný, seriózny a vkusný.

Televízne programové služby

Na základe podrobnej analýzy situácie médií verejnej služby v Európe a súčasného stavu na slovenskom mediálnom trhu by som preto navrhoval pre RTVS tieto televízne a internetové programové služby:

- Jednotka – zameraná na kvalitnú dramatickú a zábavnú tvorbu
- Dvojka – kombinácia programov pre deti a mládež v off time a kultúrneho programu v prime time
- Trojka – kombinácia archívu Československej a Slovenskej televízie v prime time a magazínov a programov vo verejnom záujme v off time
- Šport – športový kanál, ktorý bude prinášať predovšetkým prenosy z domácich líg a účasti slovenských športovcov na športových podujatiach
- 24 – kombinácia spravodajského a vzdelávacieho programu
- Íčko – internetová programová služba (alebo streamingový kanál) určená Slovákom žijúcim v zahraničí a mladým divákom, ktorí nevyužívajú televízne prijímače

JEDNOTKA

Jednotka bude orientovaná ako programová služba pre mainstreamového diváka. Bude prinášať kvalitnú dramatickú tvorbu, zábavné programy, v obmedzenej miere aj spravodajstvo s publicistikou. Dôležitým aspektom bude budovanie vkusu divákov, nie hon za vyššou sledovanosťou.

Pilierom vysielania budú pôvodné televízne seriály, slovenské koprodukčné filmy, to najkvalitnejšie z českej a európskej televíznej tvorby. Ako príklady uvádzam existujúce programy/formáty, ktoré považujem za kvalitné a zaujímavé z aktuálnej ponuky, a myslím si, že týmto smerom by sa mala RTVS uberať – či už ich zachovaním, resp. ďalším vývojom smerom k novým a ešte atraktívnejším, ktoré budú reflektovať spoločenskú situáciu, spoloč-

ský dopyt a potreby. Miesto si teda nájdu aj zábavné relácie a kvízy (Milujem Slovensko, Záhady tela, Čo ja viem, Duel), talk show (Trochu inak s Adelou Vinczeovou) a významné národné podujatia (Krištáľové krídlo, Slnko v sieti, Športovec roka atď.).

V rámci spravodajstva a publicistiky nájdu diváci na Jednotke najdôležitejšie spravodajské informácie dňa koncentrované do 15-minútových spravodajských relácií po vzore nemeckej ARD a jej Tagesschau alebo nedeľnú politickú diskusiu. Záujemcom o podrobnejšie informácie, komentáre a analýzy bude venovaná programová služba 24.

DVOJKA

Dvojka bude kombinovaná programová služba. V off time od 6.00 h do 19.30 h bude venovaná programom pre deti a mládež. V čase od 19.30 h do 6.00 h bude zameraná na kvalitné kultúrne programy. Podobne funguje aj programová služba M2/M2 Petőfi Maďarskej televízie alebo ČT:D/ČT art Českej televízie.

V oblasti detskej tvorby sa bude klásť dôraz na kvalitné programy pre deti z rôznych cieľových skupín – animované seriály, hrané seriály, filmy, dokumenty, vzdelávacie programy. Cieľom bude poskytnúť „bezpečný prístav“ deťom a zároveň spoľahlivú programovú službu pre rodičov, aby vedeli, že žiadny program na Dvojke neohrozí morálny vývoj ich potomkov. Všetky programy na tejto programovej službe budú vysielané v slovenskom jazyku (okrem pôvodných českých rozprávok a seriálov a vzdelávacích programov v cudzích jazykoch) alebo v jazyku národnostných menšín. Svoje miesto si tu nájde aj tradičný Večerníček, teda rozprávka na dobrú noc pre najmenších divákov, vysielaný v stabilnom vysielacom okne a nienarušovaný programovými zmenami, ako je to teraz.

Vzdelávanie, informovanie a zábava detí je jedným zo základných cieľov verejnoprávneho vysielania. V súčasnosti by to mala byť pomerne jednoduchá úloha vzhľadom na to, že deti dnes travia viac času pred obrazovkami ako v škole. Je síce pravda, že mladšie deti rýchlejšie migrujú preč od lineárnej televízie, sledovanie audiovizuálneho obsahu napriek tomu zostáva jedným z najo-

blúbenejších aktivít detí a mládeže. Preto za prioritu považujem vývoj a výrobu kvalitného obsahu, až potom nasleduje forma jeho šírenia. Audiovizuálny obsah pre deti má veľký potenciál nielen obsahový, ale aj ekonomický, keďže jeho finančná náročnosť obmedzuje množstvo premiér po celom svete a v prípade výroby kvalitného obsahu sa ponúkajú príležitosti na jeho ekonomické zhodnotenie. To sa v určitej obmedzenej miere deje už teraz, ale som presvedčený, že výraznejšia investícia do týchto programov sa RTVS vráti nielen v podobe sledovanosti a oslovenia tejto skupiny divákov širšou paletou obsahu, ale bude mať aj ekonomický prínos v podobe predaja/licencovania diel do zahraničia.

Tiež sa tu ponúka priestor na vytvorenie internetovej platformy vyššie spomínanej programovej služby, ktorá doplní vysielané programy z televízneho vysielania o nové informácie, subformáty alebo interaktívne nástroje pre deti. Tento spôsob vzdelávania detí a mládeže nemôžeme ignorovať, ich prítomnosť na internete je takmer 100 %, a preto je dôležitou úlohou verejnoprávnej inštitúcie poskytovať vhodný obsah zodpovedajúci ich veku.

V oblasti kultúrnych programov bude Dvojka o 19.30 h vysielat kultúrne spravodajstvo s rozhovorom dňa. Programová skladba bude pozostávať z koncertov hudby rôznych žánrov, prenosov a záznamov divadelných predstavení (domácich aj zahraničných), klenotov domácej aj svetovej kinematografie. Do vysielania by sa mali dostať aj diela, ktoré momentálne nemajú miesto na televíznej obrazovke, ako animované filmy pre dospelých, krátkometrážne filmy, HQT (High Quality TV) z Európy a celého sveta v pôvodnom znení s titulkami (seriály ako americký Černobyl alebo The Man in the High Castle, britský Black Mirror alebo Endeavour, nórsky Okupácia, dánska Vláda, srbská Rodina a mnoho ďalších), umelecké dokumentárne filmy alebo víťazné filmy prestížnych filmových festivalov.

Dôležitou súčasťou vysielania budú prevzaté programy v pôvodnom znení s titulkami, aby sme týmto spôsobom podporili možnosť vzdelávania divákov v angličtine i v ďalších cudzích jazykoch. Dôraz sa, samozrejme, bude klásť aj na kvalitu prekladov zahraničných diel, ktorá sa v poslednom období zhoršila.

Kultúrny program je ďalším dôležitým verejnoprávnym žánrom, ktorý umožňuje divákovi oceniť tvorivé úspechy slovenských i zahraničných autorov a zúčastňovať sa na rôznych kultúrnych aktivitách. Každý by mal mať prístup k umeniu bez ohľadu na ekonomickú situáciu či sociálny pôvod a verejnoprávne vysielanie by malo odrážať tieto hodnoty. To platí aj vzhľadom na význam umenia pri oslovení širšej cieľovej skupiny práve prostredníctvom televíznej obrazovky. Umelecké programy nie sú pre komerčné médiá až také zaujímavé, preto tu vidím dôležitú úlohu média verejnej služby prinášať kvalitný kultúrny obsah širokému spektru divákov, nielen pôvodnou tvorbou, ale aj prostredníctvom akvizícií najmä v rámci Európskej vysielacej únie.

Dôležitou súčasťou umeleckého programu by malo byť kultúrne spravodajstvo, ktoré bude informovať o domácich kultúrnych podujatiach, úspechoch slovenských tvorcov, ale aj o zaujímavých udalostiach zo zahraničia. Ponúka sa tu spolupráca s kultúrnymi inštitúciami ako Slovenské národné divadlo, Slovenská národná galéria, Slovenské národné múzeum, Slovenský filmový ústav a ďalšie, ktoré by sa mali aktívne podieľať na programovej ponuke kultúrneho programu. Mnohé z nich sa už teraz angažujú v rámci audiovizuálneho obsahu, ponúkajú digitálny obsah a ten by sa mohol predstaviť aj v televíznom vysielaní. Tento typ kultúrneho obsahu je pre verejnosť veľmi atraktívny. Napríklad SND ponúka svoju streamovaciu službu a pandémie nám ukázala, ako streamovanie a nahrávanie živých divadelných predstavení pre tých, ktorí sa na nich nemôžu zúčastniť osobne, rozširuje možnosti verejnej služby.

TROJKA

Programová služba Trojka bude v prime time bude prinášať to najlepšie z archívu Slovenskej a Československej televízie. Nebude však len o archívnych reláciách, ktoré by si diváci mohli nájsť aj vo webovom archíve, ale rozšírená v off time aj o magazíny pre špecifické cieľové skupiny, náboženské programy, programy pre národnostné a iné menšiny alebo pre divákov so špecifickými záujmami a koníčkami alebo programy, ktoré by si nenašli miesto v programe komerčných staníc. Zároveň vďaka tejto programovej službe bude prebiehať digitali-

zácia rozsiahleho archívu RTVS, ktorý sa takto postupne sprístupní televíznym divákovi.

ŠPORT

Situácia na trhu športových práv je komplikovaná a túto programovú ponuku viac-menej saturujú komerční vysielatelia ako Nova Sport, Orange Sport alebo Digi Sport. Význam RTVS Šport by však mal byť iný. Športový program bude vysielateľ významné športové udalosti. Preferovať bude tie, na ktorých sa zúčastňujú slovenskí športovci. Zároveň bude klásť dôraz na podporu domáceho športu, nielen najpopulárnejšieho futbalu a hokeja, ale aj ostatných domácich líg. Do vysielania sa dostanú aj programy propagujúce zdravý životný štýl, dokumenty so športovou tematikou a športové spravodajstvo, ktoré bude súhrnom najdôležitejších udalostí v športe na Slovensku a vo svete.

Športové podujatia majú významné miesto v živote našej spoločnosti. Komunikačná sila športu prechádza naprieč všetkými kultúrnymi a jazykovými bariérami a oslovuje miliardy ľudí na celom svete, preto ju nemôžeme jednoducho ignorovať. Vzhľadom na význam športovania pre mnoho obyvateľov našej krajiny priame prenosy veľkých športových podujatí pomáhajú naplniť niektoré základné ciele verejnej služby.

Dôležité je stanoviť, ktoré podujatia majú taký charakter, že musia byť sprístupnené širokej verejnosti zadarmo prostredníctvom verejnej televízie. Kritériami pri tomto rozhodovaní by mala byť cena za licenciu, či je možné, aby slovenskí televízni diváci mali prístup k tomu-ktorému športu aj inou cestou ako cez voľne šírenú programovú službu RTVS Šport (napríklad súkromný vysielateľ alebo platená TV), a v neposlednom rade aj to, či ide o takú významnú udalosť, že by mala byť sprístupnená všetkým televíznym divákovi zadarmo (napríklad olympijské hry). Pri raste ceny práv za športové podujatia je na mieste otázka, či by sa finančné prostriedky nedali využiť efektívnejšie, obzvlášť ak ide o podujatie, o ktoré majú záujem aj komerčné médiá, a teda slovenskí diváci neostanú o tento športový zážitok ochudobnení, aj keď za cenu poplatku za tú-ktorú službu alebo množstvo reklám.

24

Programová služba 24 bude prinášať divákovi spravodajstvo, publicistiku, dokumenty a vzdelávacie programy. Počas dňa bude informovať o najdôležitejších udalostiach z domova a zo sveta, večer bude uvádzať zaujímavé dokumentárne filmy a seriály od renomovaných slovenských a zahraničných tvorcov.

Programovými piliermi budú spravodajské relácie každú hodinu, Interview – rozhovor na tému dňa, hlavná spravodajská relácia Správy RTVS, komentované udalosti v Správach a komentároch a publicistické a diskusné relácie (investigatívna publicistika, diskusie o politických a spoločenských témach, občianska publicistika). Rozšírený priestor oproti súčasnosti by dostali aj spravodajstvo zo zahraničia, informovanie o činnosti EÚ a európskych inštitúcií, ktoré sú obyvateľom Slovenska stále málo známe, a investigatívna publicistika. V rámci diskusných relácií by pribudla debata zástupcov neparlamentných politických strán, ktorí by mali nájsť priestor na prezentáciu svojich názorov vo verejnoprávnom médiu.

Dôraz v rámci spravodajských informácií sa bude klásť na informácie z kultúry a spoločenského života (pravidelné kultúrne spravodajstvo), ktoré by malo vo vysielaní dostať minimálne taký priestor ako športové spravodajstvo.

V tejto oblasti je citeľný personálny dlh. Redakcia spravodajstva momentálne disponuje len minimom dlhoročných redaktorov s potrebnými skúsenosťami, a preto je dôležité pri spustení tejto programovej služby dbať aj na vzdelávanie a profesijný a odborný rast zamestnancov redakcie a zároveň ich motivovať k práci pre spravodajstvo RTVS, aby neodchádzali za lepšími podmienkami ku konkurencii alebo mimo oblasti žurnalistiky.

ÍČKO

Názov tejto internetovej programovej služby bude odkazovať na slová internet a international – z toho sa dá odvodiť aj cieľová skupina divákov. Íčko bude určené Slovákom žijúcim v zahraničí, aby

nestratili kontakt so Slovenskom, a mladej generácií, ktorá často nedisponuje televíznym prijímačom a informácie čerpá predovšetkým prostredníctvom internetu.

Snahou tejto programovej služby bude sprístupniť čo možno najviac pôvodného obsahu cez internetovú sieť, jednak prostredníctvom streamovania jednotlivých programových služieb v aktuálnom čase, jednak prostredníctvom kvalitného archívu programov, ktorý by sa mal rozširovať a ideálne pokrývať rozsiahlu históriu vysielania Slovenskej televízie a Slovenského rozhlasu.

Zároveň môže táto programová služba vysielat' vlastné originálne programy určené len na internetové vysielanie, cieleňé na skupinu mladých divákov. Nemá ísť o priamu konkurenciu webovým televíziám alebo platformám ako Mall.tv alebo Voyo, ale skôr o rozšírenie záberu o cieľovú skupinu, ku ktorej by sa tradičné televízne programové služby RTVS inak nedostali, ale formou, ktorá je tejto cieľovej skupine prístupná.

Rozhlasové programové služby

Napriek tomu, že rozhlasové vysielanie zažíva kontinuálny pokles počúvanosti, stále existuje veľká časť verejnosti, ktorá si cení rozhlasové správy a informácie. Rozhlas je naďalej široko využívaným médiom na informovanie o miestnom aj medzinárodnom dianí, na počúvanie alternatívnych alebo menšinových hudobných žánrov, informovaní o kultúrnych podujatiach.

Technologický pokrok síce viedol k vzniku širokého spektra médií a platforiem, ale rozhlas sa vďaka nemu zároveň stal dostupnejším aj pre obyvateľstvo, ktoré nemá prístup k iným informačným kanálom.

Z hľadiska rozhlasového vysielania RTVS bude dôležité zanalyzovať jednotlivé programové služby nielen z hľadiska programovej skladby, ale aj jednotlivých skupín poslucháčov a spôsobu ich

počúvania. Prioritou bude prechod na digitálne vysielanie. Prechodom na pozemný digitálny rozhlas sa odstráni dnešná hlavná technická prekážka rozvoja rozhlasového vysielania, ktorou je nedostatok frekvencií v pásme VKV II (87,5 – 108 MHz), a umožní sa šírenie všetkých programových služieb Slovenského rozhlasu k poslucháčom (momentálne sú niektoré z nich šírené len prostredníctvom internetu alebo DVB-T).

Na základe súčasnej situácie a aktuálnych trendov by mal z môjho pohľadu Slovenský rozhlas poskytovať poslucháčom týchto 11 programových služieb:

Informačné programové služby

- Rádio Slovensko
- Rádio Regina
- Rádio Plus
- Rádio Patria
- Rádio Slovakia International

Umelecké programové služby

- Rádio Devín
- Rádio FM
- Rádio Pyramída
- Rádio Junior
- Rádio Litera
- Rádio Klasika

RÁDIO SLOVENSKO

Poslaním Rádia Slovensko bude aj naďalej poskytovať službu verejnosti, ktorá je univerzálna z hľadiska geografického dosahu, programovo rozmanitá a rozvíja kultúrnu úroveň poslucháčov, poskytuje priestor súčasným spoločenským a kultúrnym aktivitám. Prioritne by sa mala zameriavať na dôveryhodné spravodajstvo z politiky, ekonomiky, kultúry či športu a na kvalitný dopravný servis. Miesto si v nej nájdu aj life-stylové a zábavné programy a hudba. Dôležitou súčasťou vysielania bude podpora domácich interpretov a skladateľov.

RÁDIO REGINA

Ako názov napovedá, Rádio Regina ostane regionálnym rádiom, ktorého prioritným poslaním je mapovať život v regiónoch vo všetkých oblastiach – komunálnej, spoločenskej, kultúrnej, prinášať profily ľudí, ktorí sa usilujú o rozvoj svojej obce či mesta, uchovávať a rozvíjať tradície, ľudovú kultúru, prinášať reportáže o reáliách všetkých regiónov. Napriek tomu by nemalo rezignovať na aktuálne dianie a trendy a mapovať a prinášať poslucháčom celú paletu aktivít a udalostí z daného regiónu. Ambíciou je posilniť rozsah vysielania regionálnymi štúdiami v Košiciach a Banskej Bystrici, aby sa poslucháčom dostalo viac kvalitného regionálneho obsahu.

RÁDIO PLUS

Rádio Plus bude nová programová služba, rádio hovoreného slova. Bude poskytovať predovšetkým spravodajské informácie, diskusie, analýzy a aktuálnu publicistiku. V súčasnosti majú poslucháči veľký záujem o informácie, ktoré sú dôveryhodné, overené a idú do hĺbky. Takáto programová služba je jedným zo základných poslaní média verejnej služby a momentálne v portfóliu RTVS chýba. Zároveň táto programová služba bude vytvárať synergiu s televíznou programovou službou 24 a webom spravys.rtvsk

RÁDIO SLOVAKIA INTERNATIONAL

Radio Slovakia International je unikátna rozhlasová stanica, ktorá prináša informácie o Slovensku v 6 jazykoch 7 dní v týždni. Vysiela v angličtine, francúzštine, nemčine, ruštine, slovenčine a španielčine pre všetkých, ktorí sa zaujímajú o dianie na Slovensku. Plní funkciu verejnej služby, a to najmä komplexným informovaním o aktuálnom politickom, hospodárskom, sociálnom, kultúrnom a spoločenskom dianí v Slovenskej republike, propagovaním kultúry vrátane kultúry národnostných menšín a etnických skupín žijúcich na Slovensku, prezentovaním informácií z oblasti cestovné-

ho ruchu a zo slovenských regiónov a upevňovaním väzieb medzi Slováckmi žijúcimi v zahraničí, cudzincami žijúcimi na Slovensku a Slovenskom.

RÁDIO DEVÍN

Rádio Devín je programová služba zameraná predovšetkým na kultúru a umenie. Vo vysielaní majú svoje miesto programy venujúce sa umeniu, histórii, literatúre, náboženstvu, filozofii, nadčasová, analytická a umelecká publicistika z oblasti kultúry a spoločenského života (film, divadlo, výtvarné umenie, architektúra, dizajn, história), nevynímajúc ani rozhlasovú dramatickú tvorbu.

Vysielanie Rádía Devín bude klásť veľký dôraz na priame prenosy, reportáže a záznamy z významných kultúrnych a spoločenských podujatí na Slovensku i v zahraničí (koncerty SOSR, Slovenskej filharmónie, divadelné predstavenia, letné festivaly, významné súťaže, vernisáže, premiéry). Na rozdiel od súčasnosti sa zameria viac na súčasné umenie a kultúru, živé umenie, alternatívne a experimentálne umenie s cieľom poskytovať čo najkomplexnejší obraz o slovenskej a svetovej kultúre.

Spolu s televíznou programovou službou Dvojka a webovou stránkou kultura.rtvs.sk by sa tak vytvoril silný multimediálny portál, kde publikum nájde všetky informácie o kultúrnom dianí na Slovensku a vo svete.

RÁDIO FM

Rádio FM by malo poskytovať službu mladšiemu poslucháčovi. Nemalo by ísť o čisto hudobné rádio. Dôležitý bude presah do umenia, kultúry, life-stylu mladej generácie s orientáciou na náročnejšieho poslucháča. Miesto by si tu teda okrem hudby našli aj rozhlasové dokumenty, fičre, kultúrne spravodajstvo alebo rozhovory s inšpiratívnymi osobnosťami zo Slovenska aj zahraničia.

V rámci hudby by malo Rádio FM ponúkať žánrovú pestrosť, vzdelávať poslucháča o nových trendoch v hudbe, dávať priestor domácej hudbe.

RÁDIO PYRAMÍDA

Za takmer 100 rokov existencie rozhlasového vysielania v Česko-slovensku je na mieste zúročiť bohatý rozhlasový archív a pripomínať si rôzne historické výročia, ako ich zaznamenalo vysielanie Československého a neskôr Slovenského rozhlasu. Táto programová služba by pripomínala politické, kultúrne a športové udalosti, ako ich zachytili redaktori rozhlasu.

Spolu s televíznou programovou službou Trojka a s Mediatékou RTVS by sa vytvoril silný multimediálny portál, na ktorom budú dostupné všetky informácie o archívnom vysielaní, o archíve RTVS, o programoch z vysielania Československej televízie a Česko-slovenského rozhlasu a ich nástupníckych organizácií STV a SRO.

RÁDIO JUNIOR

Rozhlasová programová služba zameraná na detských poslucháčov. Cieľovou skupinou budú deti predškolského a školského veku do 10 rokov. Hlavnými programovými prvkami Rádía Junior budú rozhovory so zaujímavými hosťami, pesničky, rozprávky, dobrodružné príbehy, správy pre deti, súťaže, výučba cudzích jazykov a rozvoj iných znalostí.

V dnešnej dobe je táto cieľová skupina vystavená množstvu podnetov a o to dôležitejšie je budovanie vzťahu tejto cieľovej skupiny k rozhlasovému vysielaniu. Rozhlas musí na ne pôsobiť ako atraktívne médium, ktoré môže obohatiť ich svet, nie ako zastaralé médium, ktoré má svoje zlaté časy už dávno za sebou.

Ponúka sa tu synergia s webovými službami RTVS a televíznou programovou službou Dvojka, ktoré budú komunikovať k detskému divákovi prostredníctvom rôznych platforiem a špeciálnej webovej stránky.

RÁDIO LITERA

Programová služba Litera je orientovaná na náročnejších poslucháčov v oblasti umeleckého slova. Rádio ponúka poéziu i prózu –

rôznorodé žánre z oblasti literárnej tvorby. Vysielanie by malo byť zostavené prevažne výberom literárno-dramatických programov z archívu, s dôrazom na tvorbu slovenských autorov. Cieľovou skupinou sú náročnejší poslucháči od 15 rokov, ktorí majú radi hovorené umelecké slovo a literárno-dramatické programy rôzneho zamerania.

RÁDIO KLASIKA

Obnovené Rádio Klasika by mala byť programová služba venovaná klasickej a jazzovej hudbe všetkých období a foriem.

Dôraz sa bude klásť na rozhlasový archív a nahrávky vytvorené SOSR. Spolu s programovou službou Rádio Devín by mala poskytnúť dostatočný priestor poslucháčom, ktorí vyhľadávajú náročnejšie kultúrne zážitky.

Nové médiá

Dôležitou súčasťou verejnej služby v 21. storočí sú aj nové médiá, ktoré sú popri rozhlase a televízií ďalšou platformou na komunikáciu s divákmi a poslucháčmi. Mám pocit, že doteraz RTVS na tento komunikačný kanál rezignovala a vytvárala iba nevyhnutné minimum, čoho dôkazom je jej slabá prítomnosť a relevancia v digitálnom online svete.

Základom sekcie nových médií by bolo vytvorenie špecializovaných webových stránok, ktoré by mali byť dôveryhodným a aktuálnym zdrojom informácií. Išlo by o weby spravy.rtvs.sk, sport.rtvs.sk, kultura.rtvs.sk. Tie by pracovali pod sekciou spravodajstva, ale ich obsah by mali na starosti špecializovaní editori. Ideálne by bolo využiť synergiu medzi televíznym, rozhlasovým a internetovým spravodajstvom, čo je v dnešnej dobe stále jednoduchšie vďaka aplikáciám, ako je iReportér.

Okrem týchto špecializovaných podwebových stránok by RTVS mala reagovať na aktuálne dianie a sprostredkovať informácie

aj na internete, ako sa to už deje v čase majstrovstiev sveta alebo olympijských hier, prípadne celospoločenských udalostí, napríklad volieb. Cieľom je, aby RTVS bola relevantným a dôveryhodným zdrojom a ideálne aj prvou voľbou pri hľadaní informácií o aktuálnom dianí.

Veľkou výzvou je oslovenie mladšieho publika prostredníctvom nových médií, napríklad vytvorením špecializovaného webu, ktorý im bude určený, ako napríklad HeyFOMO v ČR – ten je určený ľuďom od 17 do 24 rokov, ktorí sa môžu aktívne spolupodieľať na jeho vytváraní. Web by ich mal inšpirovať, vzdelávať a zabávať.

Podobnú službu by mala poskytovať aj RTVS – na webe pre mladšie publikum by čitatelia mohli nájsť informácie, ktoré sa ich týkajú, spracované formou a jazykom, ktorému rozumejú. Zároveň by sa k nim dostávali overené a objektívne informácie, čím by sa aj RTVS aktívne zapájala do boja proti hoaxom, ktorým má práve mladšia generácia tendenciu veriť.

Dôležitou súčasťou bude Mediatéka RTVS, kde by diváci mali nájsť v archíve sprístupnenú celú pôvodnú tvorbu RTVS a aj vybrané akvizičné programy počas niekoľkých dní po odvysielaní na televíznej obrazovke. Moderná mediatéka je dôležitou súčasťou komunikácie média verejnej služby s jeho divákmi a zároveň nenahradiťelnou súčasťou kultúrneho dedičstva a služba verejnosti.

Na webe rtvs.sk by mali byť k dispozícii všetky informácie o vysielaných programoch a tvorcach alebo moderátoroch, aby ich diváci nemuseli hľadať a získavať z iných, často neoverených zdrojov.

Znevýhodnené skupiny obyvateľstva

Vysielanie všetkých programových služieb by malo byť dostupné aj znevýhodneným skupinám obyvateľstva. Už teraz RTVS poskytuje skryté titulky a audiokomentár pre nevidiacich nad rámec povinností ustanovených zákonom, ale to by nemal byť uspokojivý stav, ideálne by takto mali byť prístupné všetky programy, alebo aspoň drvivá väčšina.

Zároveň je potrebné sledovať aj trendy v tejto oblasti a byť priekopníkom v sprístupňovaní obsahu týmto skupinám obyvateľstva. Český rozhlas spustil systém, ktorý prepisuje hovorené slovo do písomnej formy, vďaka čomu sú všetky relácie prístupnejšie práve pre nepočujúcich. Systém vykazuje len minimálnu mieru chybovosti a určite by mohol byť zaujímavým aj pre slovenské publikum.



02 poslaním nebude len vysielat', ale hlavne vyrábať

RTVS musí budovať komplexný kvalitný archív programovej tvorby, ktorý bude prispievať k vytváraniu a upevňovaniu národného a kultúrneho povedomia a identity a zároveň bude predstavovať odkaz a kultúrne dedičstvo pre nasledujúce generácie.

Rozmanitosť obsahu

Žánre umožňujú vysielateľom zapojiť do vysielania celý rad známych aj nových tém a tým divákov pobaviť a sprostredkovať im rôznorodé zážitky. Niektoré z týchto žánrov – ako napríklad veľká zábava, kvízové relácie alebo talk-show – sú populárne u širšieho spektra divákov, zatiaľ čo iné žánre (reality show) sú v kríze v dôsledku rastúcich nákladov na výrobu a vysokej konkurencie zo strany komerčnej televízie.

Žánre, ktoré boli tradične spájané s verejnoprávnym vysielaním – ako napríklad vzdelávanie, prírodoveda, veda, umenie, aktuálne spravodajstvo, detské a náboženské relácie – sú v súčasnosti na ústupe a treba hľadať nové cesty na ich opätovné zatraktívnenie pre divákov či poslucháčov. Verejnoprávne kanály síce produkujú zďaleka najviac pôvodného žánrového obsahu, ale posun k VOD službám a internetu v posledných rokoch ešte väčšími segmentoval divácke návyky, čím zároveň zvýšil nároky publika na klasické „verejnoprávne“ žánre.

Prevažnú časť sledovania televízneho vysielania naďalej tvoria programy vysielané naživo, iné žánre sledujeme čoraz častejšie v rámci služieb ako napríklad catch-up. Veľká zábava a športové podujatia často predstavujú najväčší podiel na živom sledovaní, dramatické seriály zas majú najvyšší podiel sledovanosti v rámci catch-up TV a VOD platforiem. Tieto trendy sú významné, pretože poukazujú na rastúcu zložitosť udržiavania verejnoprávných služieb zmiešaných žánrov, keďže diváci sa riadia hlavne algoritmami vkusu medzinárodných platforiem, ktoré však môžu aj obmedzovať rozmanitosť a viditeľnosť žánrovej škály. Tomuto tlaku sa už snažia čeliť niektoré európske verejnoprávne televízie ako nórška NRK alebo fínska YLE, ktoré sa snažia predpokladať, aké žánre alebo témy budú na vzostupe o 4 – 5 rokov.

Predovšetkým vytvorenie programu v roztrieštenejšom televíznom prostredí, ktorý zasahuje mainstreamové publikum a ktorý prispieva k spoločnému kultúrnemu životu, predstavuje značnú

výzvu. V súčasnosti táto zodpovednosť čoraz viac spočíva na veľkých zábavných programoch ako Milujem Slovensko alebo Pečie celé Slovensko, ktoré tradične zaberajú víkendové prime-time časy a spolu s dramatickými programami sú najobľúbenejšími žánrami s najvyšším podielom na sledovanosti.

Nezdá sa, že by nástup nových hráčov na trhu signalizoval nedostatok záujmu o dramatické diela ako také, práve naopak, zo strany divákov existuje väčší dopyt po kvalitnej dramatickej tvorbe. Množstvo investícií do pôvodnej dramatickej tvorby v RTVS medziročne klesá, čo je čiastočne kompenzované nárastom koprodukcí so zahraničnými vysielateľmi. Cestou koprodukcí sa vydávajú aj spomínané globálne platformy ako Netflix a Amazon a práve tu sa otvárajú väčšie možnosti aj pre pôvodnú dramatickú tvorbu RTVS. Takáto spolupráca má jasné výhody a prínosy, nehovoriac o zvýšení investičných príležitostí a väčšom medzinárodnom uznaní slovenských tvorcov a obsahu.

Popularita streamovacích služieb poukazuje na to, že verejnoprávne televízie musia podstúpiť pri vývoji nových nápadov a putavého scenáristického obsahu väčšiu mieru rizika ako komerčné subjekty. Tlak na výrobu populárnych, vysoko rozpočtových drám viedol k rastúcej konkurencii nielen streamovacích platforiem medzi sebou, ale zvýšil aj nároky na pôvodnú tvorbu verejnoprávných televízií. To by mohlo byť impulzom na zvýšenie štandardov slovenskej pôvodnej dramatickej tvorby, ako aj na zvýšenie dostupnosti európskej tvorby, najmä originálnej produkcie zahraničných verejnoprávných televízií (Most, Zločin, Okupácia).

Platformy menia aj naše návyky pri sledovaní filmov, pričom tzv. binge-watching, teda sledovanie viacerých dielov programu naraz za sebou, sa stáva čoraz populárnejším a čoraz častejším spôsobom sledovania kvalitných a komplexných drám, čím sa len zdôrazňuje potreba vybudovania kvalitnej Mediatéky RTVS, ktorá bude slúžiť ako internetový archív televíznych programov.

Jedným z dôležitých kritérií pri výrobe nových programov by mala byť aj ich archívna hodnota, zanechanie kultúrneho odkazu a de-

dičstva nasledujúcim generáciám, ako to urobili predchádzajúce generácie v množstve klasických rozhlasových a televíznych programov, ktoré sa neustále tešia diváckej pozornosti a popularite, vďaka čomu sú aj často reprízované. Osobne mám pocit, že momentálne RTVS rezignovala na nadčasovosť pri svojej pôvodnej tvorbe a len veľmi málo diel vyrobených za posledné desaťročie dokázalo svoje kvality a znesie porovnanie s pôvodnou tvorbou v budúcnosti.

Regionálne štúdiá v Banskej Bystrici a Košiciach

Zákon o RTVS ani iný neupravuje podiel vysielania regionálnych štúdií v Banskej Bystrici a Košiciach na celkovom rozhlasovom a televíznom vysielaní.

V rámci môjho projektu by som chcel dosiahnuť, aby sa regionálne štúdiá podieľali na rozhlasovom a televíznom vysielaní v miere minimálne 10 % z celkového vysielacieho času na všetkých televíznych a rozhlasových programových okruhoch. V rámci televízneho vysielania by nemalo ísť len o spravodajstvo a publicistiku, ale aj o dramatickú, dokumentárnu a zábavnú tvorbu. Veľký potenciál na rozšírenie výroby sa skrýva v dabingových štúdiách, ktoré by mohli dodávať viac programov do vysielania (v roku 2019 sa v Banskej Bystrici realizovalo necelých 32 hodín dabingu).

V rozhlasovom vysielaní je dôležitý kontakt poslucháčov so svojím regiónom prostredníctvom spravodajstva, publicistiky a vysielania Rádia Regina Východ a Rádia Regina Stred, avšak programová ponuka rozhlasu sa dá rozšíriť o projekty regionálnych štúdií v oblasti kultúry, o koncerty, rozhlasové dokumenty pre ostatné okruhy Slovenského rozhlasu.

03 integrácia rozhlasu, televízie a nových médií

RTVS musí integrovať svoje programové zložky pod producerské centrá a vyrábať programy, ktoré využívajú potenciál na všetkých dostupných platformách a reagujú na nové trendy.

Napriek tomu, že od zlúčenia Slovenského rozhlasu a Slovenskej televízie uplynulo viac ako 11 rokov, žiadny manažment sa doteraz nezaoberal integráciou rozhlasu a televízie (a internetu s novými médiami) do logickej štruktúry, z ktorej by mali osoh najmä vývoj a výroba programov.

Dnes sme svedkami toho, ako sa množstvo audiovizuálnych diel snaží zúročiť svoje IP (intellectual property, duševné vlastníctvo) na rozličných platformách a nezávislí producenti sú motivovaní využívať tzv. 360° produkciu, teda využiť obsah na rozličných platformách pre rôzne cieľové skupiny.

RTVS má výhodu v tom, že disponuje televíznymi a rozhlasovými programovými službami, internetovou stránkou, knižným vydavateľstvom a eshopom, kde dokáže 360° produkciu realizovať. Momentálne sa tak deje len zriedka, najmä pre rozdelený vývoj a výrobu programov na rozhlasovú a televíznu časť.

Preto je dôležitá reforma organizačnej štruktúry, ktorá bude kopírovať práve spomínané trendy a umožní pracovníkom vo vývoji a výrobe vyvíjať svoje programy pre televíziu, rozhlas alebo nové médiá, alebo aj pre všetky platformy súčasne.

Organizačná štruktúra

VÝVOJ	VÝROBA	PROGRAM STV	PROGRAM SRO	NOVÉ MÉDIÁ	SPRAVODAJSTVO
Producentské centrum 1	výroba STV	Jednotka	Umelecké programové služby	Mediatéka RTVS	spravodajstvo a publicistika
Producentské centrum 2	výroba SRO	Dvojka	Informačné programové služby		kultúra
Producentské centrum 3		Trojka			šport
Ďalšie producerské centrá		Íčko			:24
výskum		akvizície			:Šport

Navrhovaná organizačná štruktúra vychádza z troch hlavných sekcií, ktoré by boli nezávislé a navzájom by spolupracovali.

Sekcia vývoja

Pod sekciu vývoja by patrili novovzniknuté producentské centrá. Producentské centrum by bolo vedené dvoma riadiacimi pracovníkmi – kreatívnym producentom, zodpovedným za obsahovú náplň výroby, a výkonným producentom, zodpovedným za finančnú a organizačnú časť výroby.

PRODUCENTSKÉ CENTRÁ

Pre zjednodušenie by sme mohli tieto producentské centrá priradiť k interným produkčným spoločnostiam, ktoré by spĺňali objednávky od sekcie programu a vyrábali programy v spolupráci so sekciou výroby alebo externým prostredím.

Sekcia programu uskutoční objednávku programu do špecifického vysielačieho okna. Producentské centrá na základe internej súťaže predložia svoje námety a sekcia programu si vyberie ten, ktorý sa mu najviac hodí a zároveň zodpovedá ekonomickým parametrom.

Producentské centrá môžu objednávku programu uskutočniť niekoľkými spôsobmi, vývojom vlastných formátov a audiovizuálnych diel, pre ktorý by disponovali ročne určeným rozpočtom, ktorý by si nezávisle spravovali, alebo spoluprácou s externými subjektmi, ktoré by im ponúkali svoje formáty a diela na výrobu, koprodukcii alebo spoločnú výrobu.

Vedúci producenti centier budú obsadení na základe verejného konkurzu, do ktorého by sa zapojili interní aj externí spolupracovníci. Konkurz by bol otvorený aj úplne nezávislým uchádzačom, ktorí s RTVS doteraz nespupracovali. Boli by vypísané hlavné oblasti záujmu jednotlivých centier (dramatika, kultúra, dokument, publicistika, deti a mládež, náboženstvo, národnostné vysielanie, medzinárodné projekty atď.), ktoré by neboli pre uchádzačov záväzné, no upriamovali by pozornosť na oblasti, ktoré je

potrebné v rámci vývoja pokryť. Samotný vznik producentského centra bude viazaný na projekt vypracovaný uchádzačom, kde definuje orientáciu svojho centra, uvedie príklady projektov, na ktorých by chcel pracovať, a predstaví personálne obsadenie svojho tímu. Na základe tohto konkurzu komisia vyberie 10 – 12 centier (z toho minimálne po jednom v štúdiách v Banskej Bystrici a Košiciach), ktoré budú pracovať na vývoji nových projektov pre rozhlasové a televízne vysielanie a pre nové médiá.

Tento model vychádza z podobného princípu, aký funguje v nórskkej NRK alebo Českej televízii, a je doplnený a upravený na podmienky RTVS. Oproti ČT producentské centrá budú disponovať väčšou autonómiou pri výbere a výrobe programov. Dôležité je presné stanovenie hodnotiacich kritérií zo strany producentských centier na hodnotenie kvality a úspešnosti ponúkaných programov. Môže nimi byť sledovanosť, kvalita, šírenie dobrého mena inštitúcie, rozpútanie dôležitej diskusie alebo presah do zahraničia. Po prijatí programu do vysielania by si producent stanovil kritériá jeho hodnotenia v danom vysielačom okne a riaditeľ sekcie by podľa nich raz za určité obdobie evaluoval prácu a efektívnosť jednotlivých producentských centier.

Producentské centrá by nemali vznikať na základe žánrovej špecializácie – podobnej súčasnému členeniu napríklad na dramatikú, tvorbu pre deti a mládež, dokument a publicistiku atď. Producenti by mali mať voľnosť pri výbere svojich projektov naprieč žánrami, dokonca by mali možnosť vytvárať aj rozhlasové programy a hľadať synergiu medzi rozhlasovým a televíznym vysielaním, prípadne internetom. Vývoj programov pre rozličné platformy (televízia, rozhlas, internet, tlač) je momentálne veľmi rozšírený po celom svete a práve spojenie rozhlasu a televízie by mohlo vývoj takýchto cross-platformových projektov uľahčiť napríklad v oblasti dokumentárnej a publicistickej tvorby alebo pri vzdelávacích programoch. Osobne si viem predstaviť synergiu aj v oblasti dramatickej tvorby alebo zábavy.

Od vyššie opísaného systému si sľubujem získanie nových fundovaných, pracovníkov do oblasti vývoja pre RTVS a generačnú výmenu riadiacich pracovníkov. Inak povedané, otvorenie sa rozhlasu a televízie novým talentom. V žiadnom prípade by nemalo ísť

o „nový začiatok“ a „zbavovanie sa“ všetkých doterajších zamestnancov, ako tomu bolo v minulosti. V mojom koncepte je dôležité udržanie kontinuity, ale zároveň sú podstatné podpora myslenia „out of the box“ a prevzatie zodpovednosti za vlastné rozhodnutia na základe presne stanovených hodnotiacich kritérií.

Navrhovaným systémom producentských centier takisto posilníme autonómiu a rozhodovanie, keď napríklad námet na špecifický žáner nebude zamietnutý len preto, že šéfdramaturgovi sa nepozdáva. Teraz bude mať námet viac možností, ako sa dostať k realizácii, a keď ho odmietne jedno producentské centrum, stále sú tu ďalšie, ktoré by oň mohli mať záujem. Od toho si vo výsledku sľubujem obohatenie programovej ponuky pre divákov a poslucháčov.

Ďalej pôjde o podporu vývoja domácich programov a nových talentov, aby RTVS len nenakupovala licencie na úspešné programy, ale snažila sa pracovať a rozvíjať vlastné nápady, ktoré by v ideálnom prípade mohli predávať do sveta, podobne ako to robí NRK alebo SVT. Dobrým príkladom je formát Zem spieva, ktorý však nevyvinula a nevlastní RTVS, ale externý producent, ktorý má z neho aj všetky príjmy.

V neposlednom rade by mal systém producentských skupín zvýšiť angažovanosť RTVS na poli medzinárodnej spolupráce nielen medzi ostatnými médiami verejnej služby alebo Európskej vysielačieho únie, ale aj medzi komerčnými televíziami či nadnárodnými platformami. Účasťou producentov na medzinárodných fórach sa môže RTVS stať partnerom zaujímavých projektov, ktoré obohatia programovú skladbu alebo iniciujú diskusiu o dôležitých problémoch, ktoré trápia aj slovenskú spoločnosť.

SPOLUPRÁCA S EXTERNÝMI SUBJEKTMI

Navrhovaný systém by určite nevytlčil spoluprácu s nezávislými producentmi, naopak, vytvoril by transparentné a rovnaké podmienky pre všetkých, aby mohli ponúkať svoje programy do vysielania. Samozrejme, pri objednávaní nových programov na základe po-

žiadaviek programu by jedným z dôležitých kritérií bolo vyťaženie interných kapacít sekcie výroby a externá spolupráca by prichádzala do úvahy najmä pri nedostatku kapacít alebo pri námete, ktorý by si televízia nebola schopná vyrobiť sama (hlavne dramatika – koprodukčné filmy a seriály, dokumentárne filmy, animované filmy a rozprávky, špeciálne podujatia).

Pri vyrábaných programoch je dôležité dbať na archívnu hodnotu a reprízovateľnosť, aby ďalšie generácie mohli pozerať programy z našej doby tak, ako my pozeráme programy z dôb predchádzajúcich. Keďže ide o verejnú inštitúciu, každý by mal mať možnosť s ňou komunikovať a dostať spätnú väzbu alebo návod ako rozvinúť, vylepšiť svoj nápad alebo projekt prostredníctvom Centrálného registra námetov.

ODDELENIE VÝSKUMU

Dôležitou súčasťou sekcie vývoja je oddelenie výskumu, ktorého úlohou je sledovať trendy v súčasnej audiovizuálnej produkcii a podobne ako v NRK alebo YLE snažiť sa predpokladať, čo bude zaujímať našich divákov/poslucháčov v nadchádzajúcom období. Jeho analýzy by mali pomôcť sekcii vývoja, ale aj sekcii programu pri plánovaní projektov na nadchádzajúce obdobie.

Sekcia výroby

Pod sekciu výroby budú spadať všetky technické a ľudské kapacity STV a SRO. Podľa výrobného plánu schváleného sekciami programu by si jednotlivé producentské centrá objednávali kapacity na výrobu svojich programov. Cieľom by bolo využiť kapacity STV a SRO na 100 %, až potom by bolo umožnené producentským centrámi zadávať výrobu alebo časť činností externému prostrediu (samozrejme s výnimkou už spomínaných špecifických prípadov koprodukcii alebo spoločnej výroby).

Sekcia výroby by sa delila na odbor výroby STV, ktorý by spravoval výrobné kapacity televízie, a odbor výroby SRO, ktorý by spravoval výrobné kapacity rozhlasu.

Sekcia programu STV, sekcia programu SRO a nové médiá

Sekcia programu bude zodpovedať za programovú skladbu služieb televízneho vysielania, rozhlasového vysielania a nových médií, kde by časom tiež mohla pribudnúť pôvodná produkcia. Bude zodpovedná za nacenenie jednotlivých vysielacích okien v jednotlivých programových službách, aby bolo zrejme, v akých cenových reláciách sa pohybujeme, a nestávalo sa, že cena dvoch relácií podobného žánru v rovnakom vysielacom okne sa mnohonásobne líši, a zaručila sa transparentnosť výberu jednotlivých programov.

Sekcia bude vytvárať programovú objednávku pre sekciu vývoja, ktorá bude zodpovedať predstavám z hľadiska diváckej sledovanosti, kvality a pridanej hodnoty programov, za ktorú možno považovať rozpútanie verejnej diskusie alebo napríklad archívnu hodnotu. Z navrhovaných programov – vyvinutých v internom alebo externom prostredí – si program vyberie ten, ktorý bude najlepšie reflektovať jeho predstavy pre konkrétnu programovú službu. Týmto spôsobom dôjde k akejsi vnútropodnikovej súťaži, od ktorej si sľubujem výber toho najkvalitnejšieho víťaza.

Na výbere programov sa bude podieľať programová rada, v ktorej budú zastúpení vedúci jednotlivých programových služieb, riaditeľ ekonomiky a výroby. Vedúci programových služieb budú zodpovední aj za vytvorenie objednávky pre jednotlivé okná, ich nacenenie a následne za plnenie cieľov stanovených v stratégii rozvoja na jednotlivé obdobia.

MULTIKANÁLOVÁ STRATÉGIA

Súčasne s multikanálovou revolúciou a rastom trhu s platenou televíziou sa internet stal ústredným prvkom každodenného života a zvýšil sa jeho potenciál na poskytovanie audiovizuálneho obsahu. Viac ako polovica dospelých používateľov internetu tvrdí, že

ho používa na sledovanie televízie alebo videí, čo by mala reflektovať aj ponuka RTVS.

Toto rýchle zavádzanie nových technológií viedlo k výraznému nárastu sledovania na vyžiadanie, a to doma, ako aj pri cestovaní. Vysielatelia reagovali na dopyt po takomto sledovaní prostredníctvom streamovania obsahu počas jeho vysielania a spustením „catch-up“ služieb. Najúspešnejšou z nich bola služba BBC iPlayer, ktorá sa od svojho spustenia v roku 2007 vyvinula ako jednoduchá služba na sledovanie a stala sa rozsiahlejšou VOD platformou. Podobnou platformou disponuje aj Česká televízia so svojou službou iVysílání. Spomínaní vysielatelia začali vytvárať aj obsah pre online platformy a až neskôr ho vysielajú v tradičnej lineárnej televízii.

RTVS by nemala rezignovať ani na oslovenie publika najmladšej generácie, aj keď je to mimoriadne náročná úloha a prieskumy ukazujú, že k médiám verejnej služby diváci prichádzajú až po dosiahnutí istého veku. Akokoľvek sa nám to môže nepáčiť, rozhlas a TV je pre túto generáciu zastarané médium. Napriek tomu by mala vyrábať originálne internetové formáty pre najmladšiu generáciu. Je možné, že mladší ľudia si s pribúdajúcim vekom osvoja zvyky starších generácií, možno budú väčšmi uprednostňovať sledovanie živého televízneho vysielania. Aj keby sa tak stalo – a existujú silné dôvody o tom pochybovať –, je jasné, že formálne sa už hranica medzi vysielaním a internetom v skutočnosti zotrela, trend sledovania na vyžiadanie a prognózy ukazujú jedným smerom: nie je otázkou, či sa táto zmena uskutoční, ale ako rýchlo.

Na druhej strane práve pôvodnou webovou tvorbou vieme priťahovať skupinu najmladších divákov informácie, ktoré sú pre ňu relevantné, a vzdelávať a zabávať ju prijateľnou formou. Môžeme sa zamerať aj na témy ako finančná zodpovednosť, fake news, kyberšikana a bezpečnosť vo virtuálnom priestore. Súkromné televízie už skôr pochopili, že aj prežitie tradičnej televízie je závislé od premyslenej a skutočnej práce v online priestore, čo sa potvrdzuje množstvom špeciálnych internetových subformátov, ktoré posilňujú značku jednotlivých relácií a snažia sa pozdvihnúť celkovú sledovanosť v televíznom vysielaní alebo odloženú sledovanosť v archíve alebo internetovom vysielaní.

Sekcia spravodajstva

Sekcia spravodajstva bude primárne zastrešovať spravodajstvo a publicistiku, šport a kultúru. Náplni sa budem venovať v nasledujúcej kapitole, takže tu len stručne zdôrazním hlavné body.

V rámci svojich činností bude vyvíjať a vyrábať formáty pre všetky platformy RTVS (rozhlas, televízia a internet). Dôraz bude klásť na:

- vyváženosť, nezávislosť a objektívnosť,
- overovanie faktov a boj proti fake news,
- spoľahlivosť a dôveryhodnosť,
- investigatívu.

Spravodajstvo RTVS by jednoducho nemalo chýbať pri žiadnej dôležitej udalosti, ktorá sa stane na Slovensku a v zahraničí. Výrazne vyššia by mala byť prítomnosť RTVS na webe, ktorý je primárnym zdrojom informácií pre mnohé cieľové skupiny počas dňa. Zároveň je dôležité zrovnoprávnenie kultúrneho spravodajstva so športovým, väčší dôraz na kultúrne dianie vytvorením špeciálnej kultúrnej redakcie.

Dôležitou súčasťou spravodajstva bude aj vysielanie pre národnostné menšiny, ktoré, ako sa v súčasnosti ukazuje, nemá relevantné informácie o politickom, spoločenskom alebo kultúrnom dianí vo svojom materinskom jazyku a je často odkázané na médiá, ktoré šíria propagandu vládnucej garnitúry z tej-ktorej krajiny. A tu by mala byť práve dôležitá úloha národnostného spravodajstva RTVS v rozhlase, televízií aj na internete.

Za dôležitý v rámci spravodajstva považujem vznik etickej komisie, ktorú budú tvoriť odborníci nezávislí od RTVS a generálny riaditeľ a bude sa zodpovedať, podobne ako ombudsman, Rade RTVS.

Ostatné sekcie

Samozrejme, v organizačnej štruktúre budú mať miesto aj ostatné sekcie, v mierne pozmenenej podobe oproti súčasnému stavu:

- sekcia generálneho riaditeľa
- sekcia ľudských zdrojov
- sekcia financií a ekonomiky
- sekcia obchodu
- sekcia komunikácie a marketingu
- sekcia techniky a majetku



04 nezastupiteľná úloha v otváraní spoločenskej diskusie

RTVS sa nemôže vyhýbať páľčivým otázkam, ktoré spoločnosť trápia, a musí byť prvým miestom, kam sa občania obrátia, keď sa niečo chcú dozvedieť.

V súčasnosti je spoločenský vplyv médií čoraz diskutovanejšou témou, najmä pokiaľ ide o ich obsah, ktorý je častým predmetom kritiky. Často sa poukazuje na to, že tento obsah je účelový a manipuluje s informáciami a že sa snaží ovplyvniť myslenie divákov a poslucháčov. Práve z tohto dôvodu je v našej spoločnosti nenahraditeľná úloha médií verejnej služby, čo vidíme aj na vzostupe ich relevancie a dôveryhodnosti v mnohých európskych krajinách.

Hlavné úlohy verejnej služby sú definované najmä ako poskytovanie objektívnych, overených a vyvážených informácií na slobodné vytváranie individuálnych názorov a zároveň rozvíjanie právneho a občianskeho povedomia obyvateľstva. Okrem toho by sa mala rozvíjať kultúrna identita obyvateľstva vrátane príslušníkov národnostných alebo etnických menšín a paralelne sa vytvárať a šíriť primeraná vyvážená ponuka pre všetky tieto skupiny, pričom by sa mala zohľadňovať sloboda ich náboženského presvedčenia a vierovyznania, vek, pohlavie alebo pôvod.

Spravodajstvo RTVS

Televízne spravodajstvo je jedným z najcennejších a najobľúbenejších žánrov verejnej služby. Zostáva kľúčovou platformou, ktorej prostredníctvom majú bežní občania prístup k spravodajstvu, pričom väčšina dospelých obyvateľov sa stále obracia na televíziu najmä v čase krízových situácií, o čom sme sa presvedčili pri nedávnych udalostiach počas pandémie ochorenia COVID-19 alebo vojny na Ukrajine.

Rast multikanálového vysielania v Európe podporil aktuálne spravodajstvo a publicistiku a jeho objem sa zvýšil v rámci všetkých verejnoprávnych, ale aj komerčných staníc, čoho sme svedkami aj na Slovensku. Otázkou ostáva, ako zapôsobiť na mladších divákov, ktorí preferujú online spravodajstvo, pretože v tejto oblasti RTVS zatiaľ nesleduje trendy a okrem webu, ktorý nedávno spustila, takmer vôbec nereaguje na trend podcastov, krátkych videí a mobilných aplikácií pre spomínanú cieľovú skupinu.

Ako uvádza Luke Hyams zo spoločnosti Maker Studios špecializujúcej sa na krátke videá: „Generácia Z vyrastá v čase, keď sú

tieto stále prítomné platformy sociálnych médií bezplatné, nefiltrované a umožňujú každému, kto má smartfón, aby sa stal vysielateľom. Na stránkach, s ktorými komunikujú, sú zbavené novinárskej zaujatosti alebo agendy a hovoria tak, ako to je, so surovým, neupraveným podaním, ktoré väčšina mladých ľudí prijala ako normu.“ Čo z toho vyplýva pre vysielateľov verejnej služby ako RTVS? Televízne spravodajstvo je stále dôležitým zdrojom informácií a zostane ním pre mnohých ľudí aj v nasledujúcich rokoch, ale ak poskytovatelia televízneho spravodajstva nebudú reagovať na pokles sledovanosti v TV a nárast online videa a sociálnych sietí, riskujú stratu významu. Preto považujem za prioritu v oblasti programových služieb, aby RTVS na internet nerezignovala, ale, naopak, využila svoj vplyv a význam v rozhlasovom a televíznom vysielaní. Aby sa sprítomnila na internete, určovala spravodajskú agendu a moderovala diskusiu o celospoločenských problémoch. Úloha spravodajstva verejnoprávnej televízie je stále kľúčová pri formovaní verejného záujmu. Spravodajstvo RTVS musí byť alternatívou ku komerčným médiám, ktoré sa ženu za sledovanosťou a ziskom, ale aj k dezinformačným médiám, ktoré si získavajú čoraz viac pozornosti práve preto, že slepo potvrdzujú domnienky svojej cieľovej skupiny bez akejkoľvek analýzy a vyváženosti.

Verejnoprávne spravodajské médiá musia spĺňať obzvlášť náročné normy nestrannosti, ak sa zaoberajú témami, v ktorých existujú výrazné názorové rozdiely, a nemali by vyhýbať témam, ktoré sa považujú za kontroverzné. Nestrannosť nie je zabezpečená len tým, že sa prideli podobné množstvo času hlasom „pre“ a „proti“. Mnohé otázky, ktoré sú dôležité pre verejnosť alebo pre konkrétne časti verejnosti, sú zložité a nemôžeme očakávať, že stačí pokryť len dve stanoviská. Pokiaľ ide o nestrannosť, nevzťahuje sa na ňu ani zásada poskytnutia rovnakého vysielacieho času „zmyslom“ a „nezmyslom“.

Nestrannosť spravodajstva vyžaduje angažovanosť. Záujmy mnohých skupín našich spoluobčanov sú často nedostatočne pokryté žurnalistikou existujúcich poskytovateľov médií. Tí často nevidia svoj svet a svoje problémy v komplexnom spravodajstve spracované relevantným spôsobom a to ich odcudzuje a tlačí k energetickejšiemu, novému subjektom a dezinformačným médiám, ktoré môžu pôsobiť kontraproduktívne na formovanie ich názorov.

Dominantná novinárska kultúra nedokáže osloviť tieto a ďalšie skupiny a príliš často sa snaží vyrobiť neuspokojivý konsenzus tým, že nadmerne reprezentuje stredné spektrum. Som presvedčený, že spravodajstvo musí nielen technologicky sofistikovanejšie uchopiť digitálne médiá, ale aj prijať model žurnalistiky, ktorý je menej viazaný na tvorbu konsenzu a viac sa venuje artikulácii rozdielov.

Spravodajstvo musí byť mienkotvorné a dôveryhodné, nemôže dochádzať k zlyhaniu, akých sme boli svedkami v poslednom období, ktoré vedú k strate dlhoročne budovanej dôveryhodnosti.

V rámci vysielania by sa okrem aktuálnych udalostí zo Slovenska malo venovať viac priestoru zahraničnému spravodajstvu, najmä z prostredia EÚ a Európskeho parlamentu. Tiež je dôležité pokrývanie tém, ktoré prináša doba, v ktorej žijeme – finančná gramotnosť pre deti aj dospelých (nielen vo forme reportáží, ale aj ako vzdelávacie cykly), téma IT bezpečnosti a kyberšikany určená pre deti aj dospelých, ochrana zvierat, životného prostredia a jeho premeny a iné. Dôležitou súčasťou spravodajského vysielania by mala byť investigatívna a občianska publicistika, ktorá bude otvárať dôležité problémy.

05 ekologická a environmentálna udržateľnosť výroby a prevádzky

RTVS by mala znížiť svoju environmentálnu záťaž optimalizáciou výrobných procesov a prevádzky svojich priestorov.

Zmena klímy a globálne otepľovanie sa považuje za jedno z najväčších rizík pre ľudstvo. Vedci na celom svete sa zhodujú, že sú spôsobené ľudskou činnosťou, konkrétne rýchlym hromadením nebezpečných skleníkových plynov v atmosfére. Vznikajú pri činnostiach, ako sú doprava, energetika, priemyselná výroba alebo poľnohospodárstvo. S tým súvisí aj problém rýchleho vyčerpania neobnoviteľných zdrojov. Pre tieto a ďalšie problémy je súčasné fungovanie spoločnosti z environmentálneho a hospodárskeho hľadiska neudržateľné. Ďalším zásadným problémom je množstvo odpadu. Zníženie produkcie odpadu a celkovej spotreby môže výrazne ovplyvniť negatívne účinky na zmeny klímy. Je to v rukách nás všetkých, jednotlivcov aj veľkých spoločností. Zmena myslenia a správania je nevyhnutným krokom na záchranu planéty.

Audiovizuálny priemysel má veľkú moc. Môže určovať trendy, motivovať, pozitívne usmerňovať široké publikum a ukázať spoločnosti, že aj zdánlivo nemožné je možné. A to je v čase klimatickej krízy veľmi dôležité. Preto by sme mali plne využiť potenciál svojho odvetvia a presadzovať opatrenia a pravidlá, ktoré eliminujú emisie skleníkových plynov, povedú k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov a k ochrane životného prostredia a ľudského zdravia.

Interné opatrenia

V rámci organizačnej štruktúry by som chcel zriadiť oddelenie, ktoré by malo za úlohu koordinovať všetky aktivity súvisiace s „green“, teda „zeleným“ manažmentom, čiže vytvárať pravidlá pre bežný chod inštitúcie, ako aj pre jej výrobné zložky a vo vzťahu k externému prostrediu transparentne artikulovať podmienky spolupráce s RTVS vytvorením manuálu pre internú a externú výrobu. Takéto oddelenie funguje už v mnohých inštitúciách. Inšpiráciou môže byť France TV, ktorá rieši všetky spomínané aktivity a kladie dôraz na ekológiu pri naplňaní činnosti celej organizácie.

„GREEN“ ODDELENIE BY DBALO NAJMA NA:

- opätovné využívanie a recyklovanie používaných materiálov,
- odpadové hospodárstvo,
- ekologické nakupovanie,
- motiváciu zamestnancov k zelenému uvažovaniu.

Pri výrobe musíme navrhovať a vytvárať scény s ohľadom na opakovanie a budúce využitie ich jednotlivých častí a dbať na materiály použité na ich výrobu. Musíme zväžiť aj jednoduchú dekonštrukciu, ktorá by umožnila efektívnejšie triediť materiály a potom ich recyklovať.

Zásadný je plán nakladania s vyprodukovaným odpadom, či už pri výrobe, alebo pri prevádzke celej inštitúcie, zavedenie triedenia odpadu vo všetkých priestoroch, vytvorenie jasného označenia na smetných košoch, ktoré uvádza, čo kam patrí, a dôsledné dodržiavanie tohto systému.

V bežnom kancelárskom živote treba eliminovať potrebu tlače materiálov, prejsť na elektronický režim zasielania dokumentov a podpisovania zmlúv a znižovať spotrebu elektrickej energie.

Pri nákupe elektroniky a dopravných prostriedkov by malo toto oddelenie vždy vypracovať posudok na environmentálnu záťaž zaobstarávaných produktov a tak zväžiť ich dopad na životné prostredie a neriadiť sa primárne najnižšou cenou.

Snaha o elimináciu vplyvov na životné prostredie a oboznamovanie verejnosti aj ostatných subjektov so zavedenými opatreniami by mali byť výraznou súčasťou propagácie a marketingu inštitúcie. Tie by sa zároveň mali realizovať len prostredníctvom zelených možností, teda eliminovať tlač na billboardy alebo propagačné letáky.

Ako firemný benefit by RTVS mohla svojim zamestnancom ponúkať kupón na MHD zadarmo, aby sa prispelo k znižovaniu množstva spotrebovaných pohonných hmôt, ako aj k riešeniu problémov s parkovaním v areáloch RTVS.

Vzťah k externému prostrediu

Oddelenie by predstavilo zelený manuál všetkým partnerom RTVS, ktorí by sa ho zmluvne zaviazali rešpektovať. Podobne už postupujú spoločnosti ako Netflix a Amazon, ale aj TV Nova v Českej republike.

06 udržateľné financovanie

RTVS nemôže byť politickým rukojemníkom, preto musí vedieť na niekoľko rokov vopred, s akým rozpočtom bude hospodáriť, a teda koľko môže investovať do programu a rozvoja programových služieb.

Pohľad na financovanie médií verejnej služby v Európe, ale i vo svete sa líši. Primárne existujú dva systémy financovania: prostredníctvom televíznych poplatkov (Nórsko, Švédsko, Dánsko) alebo naviazanie na príspevky zo štátneho rozpočtu (Fínsko, Estónsko, Španielsko), oba modely môžu byť doplnené dodatočnými príjmami z reklamy (ČR, Poľsko, Taliansko, VB pri prvom modeli a Maďarsko, Portugalsko, Holandsko pri druhom modeli).

Financovanie médií verejnej služby na Slovensku je politická záležitosť, keďže je schvaľované poslancami NR SR. Avšak momentálne financovanie kombinuje všetky 3 spomínané spôsoby: poplatky, reklamu aj priame dotácie zo štátneho rozpočtu. Spôsob financovania je otázka na širšiu odbornú diskusiu, považujem však za dôležité, aby bol:

- sebestačný,
- udržateľný,
- nezávislý.

Pod pojmom sebestačný mám na mysli, aby bol schopný zabezpečiť dostatočné financovanie RTVS na plnenie všetkých úloh, ktoré jej vyplývajú zo zákona, ale aj nad jeho rámec. RTVS je veľkým zamestnávateľom – zamestnáva 1500 pracovníkov, a zároveň je najväčším producentom audiovizuálneho obsahu na Slovensku. Je dôležité, aby vedela udržať a zvyšovať úroveň kvality a služieb. Tiež je dôležité, aby vedela prognózovať rozpočet do budúcnosti a plánovať minimálne v strednodobom horizonte, čo sa momentálne nedeje, keďže často sa rozpočet RTVS schvaľuje na poslednú chvíľu, a to na obdobie jedného roka.

Optimálne by výška celkového rozpočtu RTVS mala dosahovať minimálne 200 miliónov eur, aby sa mohla rozvíjať v súlade s mojím projektom. Rozpočet Českého rozhlasu a Českej televízie, s ktorými býva RTVS často porovnávaná, je v prepočte asi 336 mil. €. (250 mil. € pre televíziu a 86 mil. € pre rozhlas), čo je viac ako dvojnásobok súčasného rozpočtu RTVS.

Udržateľný v zmysle, že nebude nutné sa systémom zaoberať a upravovať ho každý rok alebo každý druhý rok a bude myslieť aj na vývoj v budúcnosti. Jednou z ciest je napríklad systém va-

lorizácie zdrojov, aby sa RTVS znova neocitla v situácii ako dnes, keď sa poplatky valorizovali naposledy v roku 2003, ale náklady za 19 rokov stúpili viacnásobne, čo musí inštitúcia saturovať z iných zdrojov.

Nezávislý od výkonnej moci, aby financovanie RTVS nebolo závislé od vôle ministerstva kultúry alebo ministerstva financií, ktoré často prejavujú svoje osobné sympatie/antipatie k manažmentu tým, ako kompenzujú výpadky v príjmoch inštitúcie. Mám na mysli najmä inštitút Zmluvy so štátom, ktorý podľa mojej mienky nefunguje tak, ako bolo zamýšľané. Tiež mám na mysli systém kompenzácií za úhradu služieb verejnosti, ktoré sa neriešia systémovo a robia z manažmentu vazala politickej reprezentácie.

Osobne som presvedčený, že by súčasný systém financovania mal byť zjednodušený. Za pilier financovania by sa mali vybrať buď televízne poplatky, alebo dotácie zo štátneho rozpočtu. Dotácia by bola presne stanovená zákonom a pravidelne valorizovaná. Oba modely by mohli byť doplnené príjmami z reklamy, ktoré sa dajú, tak ako napríklad v ČR, využívať aj na financovanie kultúrnych alebo spoločenských aktivít, čím myslím napríklad povinné odvody do fondov (Kultminor, FPÚ a AVF) ako podiel z výnosov z reklamy.

Nové možnosti financovania

Veľký potenciál vidím v nových možnostiach získavania financií pre RTVS, ktoré sa dnes využívajú len v minimálnej miere. Mám na mysli najmä:

- národné a medzinárodné koprodukcie originálnej produkcie,
- predaj hotových programov, ale aj licencií originálnej tvorby,
- prenájom priestorov RTVS pre iné audiovizuálne produkcie.

KOPRODUKCIE A MEDZINÁRODNÉ SPOLUPRÁCE

RTVS je dnes najväčším koproducentom najmä kinofilmov, avšak svoj potenciál v oblasti koprodukcii nevyužíva naplno. Za prvé

lastovičky môžeme považovať spoluprácu s Českou televíziou, s ktorou sa už tradične podieľa na výrobe niekoľkých titulov ročne, najmä vianočných rozprávok, a minisériu Mária Terézia, ktorá bola koprodukciou viacerých európskych krajín.

Pod pojmom národná a medzinárodná koprodukcija myslím spoluprácu s ostatnými zahraničnými (nielen verejnými) televíziami alebo aj streamovacími platformami, ktorá by RTVS umožnila zvýšiť produkčnú hodnotu svojej originálnej tvorby a zároveň získať nové možnosti financovania. Existuje aj niekoľko medzinárodných fondov, ako Kreatívna Európa MEDIA, ktorá podporuje koprodukčnú seriálovú tvorbu, a aj mnohé národné fondy podobne ako Audiovizuálny fond selektívne podporujú televíznu tvorbu, hlavne ak hovoríme o HQTV.

V tejto oblasti má RTVS veľké rezervy a myslím si, že dokáže interne alebo aj v spolupráci s externým prostredím, vyvinúť projekty, ktoré by boli vhodné na medzinárodné financovanie, čím by mohla ušetriť až 2/3 rozpočtov na výrobu konkrétnych titulov a získať diela s vyššou pridanou hodnotou.

PREDAJ

Momentálne obchodné oddelenie obchoduje najmä dokončené audiovizuálne diela z archívu RTVS, ale pozrime sa, aké príjmy získavajú z predaja zahraničné televízie. Tie nepredávajú len hotové a dokončené diela, ale aj licencie k dramatickej tvorbe, zábavnej tvorbe alebo dokumentom. Tu vidím veľký priestor, ktorý súvisí s reštrukturalizáciou oddelenia vývoja nových programov. Je to určite beh na dlhú trať, ale podobne, ako sa to podarilo nórskej NRK alebo švédskej SVT, kde viac ako polovica príjmov z obchodu plyní z predaja licencií, nie z predaja dokončených diel, tak by sa to mohlo podať aj RTVS, ak poskytne svojim spolupracovníkom dostatočný priestor na vývoj vlastných projektov.

Zároveň táto podpora vývoja bude mať aj nefinančný benefit, konkr. podporu slovenských tvorcov, nových talentov a celkovo kreatívneho priemyslu na Slovensku. Podobne ako izraelskí tvorcovia exportujú svoje formáty do celého sveta alebo švédski tvorcovia svoje dramatické formáty, verím, že aj slovenskí

tvorcovia dokážu vytvoriť rovnako kvalitné diela, ak dostanú dostatočnú dôveru a zázemie. Podpora kreatívneho priemyslu je jednou z dôležitých úloh RTVS, pretože tvorcovia a autori majú veľký potenciál a na rozdiel od veľkých tovární a koncernov je veľká pravdepodobnosť, že na Slovensku zostanú žiť a pracovať a neodídu pri zmene podmienok, ako sa to deje pri veľkých investoroch, ktorí sú závislí od investičných stimulov. Ak RTVS investuje do týchto tvorcov, s odstupom času sa jej to môže ekonomicky vrátiť tak ako NRK alebo SVT.

S tým súvisí aj vybudovanie a posilnenie sekcie obchodu, ktorá by mala figurovať práve ako samostatná sekcia a nie ako oddelenie úseku ekonomiky. Som presvedčený, že pod skúseným vedením by dokázalo zvýšiť príjmy do rozpočtu a zároveň zviditeľniť programy RTVS na medzinárodnom poli.

PRENÁJOM PRIESTOROV A MERCHANDISING

V posledných rokoch zažíva aj vďaka programu podpory filmového priemyslu Slovensko boom nakrúcaní zahraničných filmov a seriálov a je na mieste, aby sa RTVS do tohto procesu zapojila a ponúkala svoje priestory a služby na prenájom na realizáciu jednotlivých diel. Mám na mysli cielené propagovanie priestorov RTVS ako filmovacej lokácie, čo by mohlo znamenať dodatočné príjmy do rozpočtu RTVS.

Špeciálnym subjektom, ktorý by sa vedel zapojiť do spolupráce s externými subjektmi, nielen z audiovizuálnej sféry, je Symfonický orchester Slovenského rozhlasu, ktorý má špeciálne miesto na slovenskej umeleckej scéne, a myslím, že je dôležité ho aktívnejšie zapájať aj do komerčných aktivít RTVS.

V poslednom období sa začal rozvíjať aj eshop RTVS, čo považujem za dobré znamenie, ale som presvedčený, že jeho prítomnosť v zákazníckom prostredí môže byť väčšia. Slovenská televízia a Slovenský rozhlas za dobu svojej existencie disponujú množstvom značiek, spolupracovali s množstvom tvorcov, z ktorých by sme mohli mnohých zaradiť medzi legendy, a tu sa vytvára potenciál na merchandising a dodatočné príjmy do rozpočtu. V spolu-

práci so slovenskými kreatívcami, dizajnérmi, návrhármi by eshop mohol predávať produkty, ktoré budú divákovi a poslucháčovi pripomínať RTVS obzvlášť s blížiacim sa 100. výročím začiatku rozhlasového vysielania na Slovensku.

To isté sa týka aj vydávania kníh, ktoré býva často logickou činnosťou na pokrytie multiplatformového obsahu televíznych a rozhlasových spoločností a v ktorom má RTVS značné rezervy.

Prehodnotenie súčasných nákladov

S financovaním okrem hľadania nových zdrojov súvisí aj prehodnotenie súčasných rozpočtových nákladov, ku ktorým treba otvoriť odbornú diskusiu.

Mám na mysli najmä terestriálne šírenie signálu programov RTVS, ktoré je finančne veľmi náročné a využíva ho menej ako 30 % divákov (niektoré komerčné stanice ho opustili už pred niekoľkými rokmi). Zároveň pri dnešnej dostupnosti internetu, IPTV a káblovej televízie je otázkou, či musí RTVS platiť za drahé a prekonané šírenie svojich služieb a či by nenašla náhradný spôsob šírenia.

Ďalším bodom je modernizácia, jednak technologická, jednak environmentálna, aby sa podarilo znížiť náklady na prevádzku jednotlivých pracovísk. Toto sa už čiastočne deje: prebieha modernizácia a rekonštrukcia priestorov, či už rozhlasu, alebo televízie. Mám však na mysli skôr koncepčnejšie rozhodnutie v tejto oblasti a dlhodobejšie plánovanie, nielen plátanie dier, ktoré už neznesú odklad. Je potrebné venovať sa otázkam, ako naložiť s areálom RTVS a budovami televízie a rozhlasu, čomu sa budem venovať v ďalšej časti svojej projektovej vízie.

Transparentný rozpočet

Keďže RTVS je verejnoprávnou inštitúciou, mal by jej rozpočet byť transparentný a prístupný verejnosti vo forme interaktívneho webu, alebo tabuľky, podobne, ako postupuje Český rozhlas (<https://informace.rozhlas.cz/hospodareni-ceskeho-rozhlasu-rozpocet-2021-8407160>).

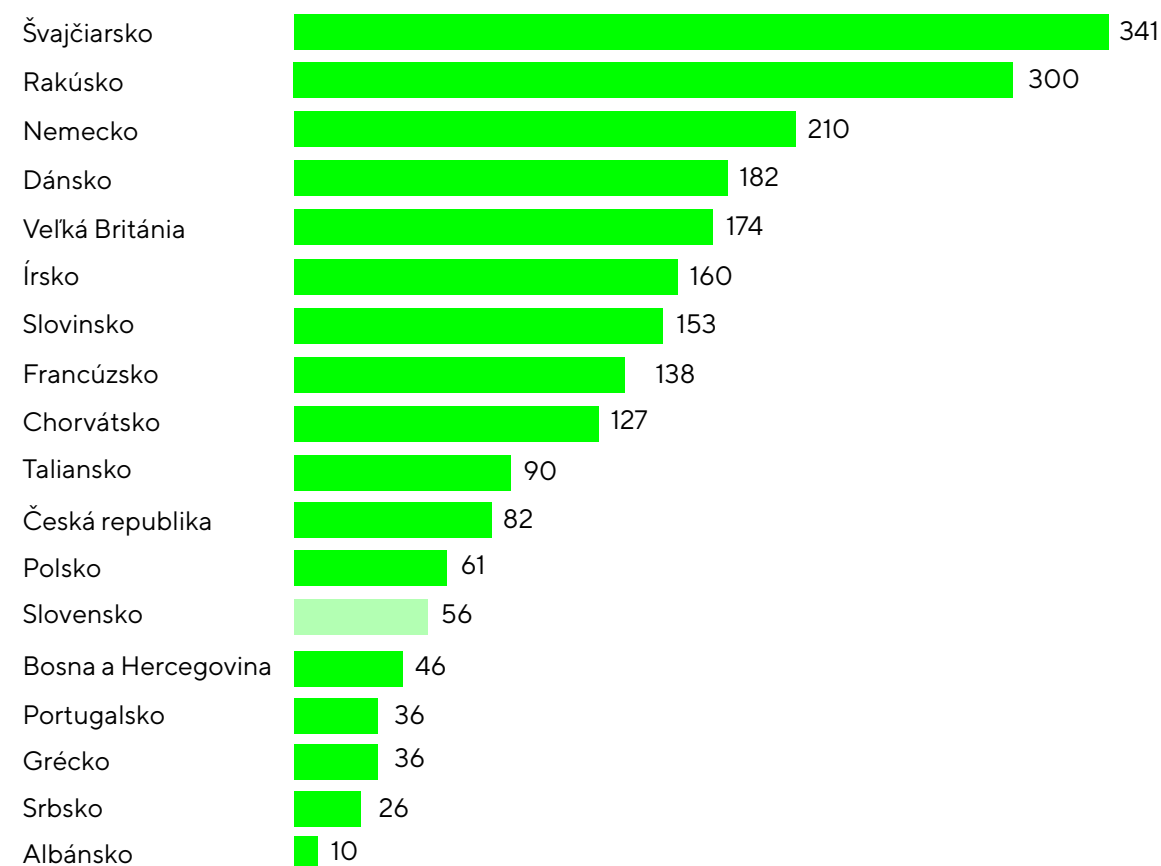
Chcel by som postupovať obdobne, celý rozpočet zverejniť na hlavnej stránke webového sídla a zároveň jednoducho objasniť, čo sa konkrétne skrýva za jednotlivými položkami, aby aj bežný divák mal predstavu, ako RTVS pracuje so svojimi prostriedkami. Zároveň by sa z rozpočtu dalo prekliknúť aj do Centrálného registra zmlúv, kde funguje odbornejšie vyhľadávanie.

Teraz je rozpočet síce verejný, ale skrytý na webe RTVS, kde je veľmi ťažké sa k nemu dostať a porozumieť jednotlivým položkám, čo nie je ideálne pre médium verejnej služby.

Vo vzťahu k externému prostrediu je dôležité nacenenie vysielacích okien a ich zverejnenie, nech každý, kto ponúka program do vysielania RTVS, má predstavu ako sa hýbu sumy v jednotlivých vysielacích oknách v rozhlase aj televízii. Inštitúcia má takúto kalkuláciu interne, ale som presvedčený, že by mala byť dostupná aj externému prostrediu, čím sa uľahčí aj kontrola verejnosti, či program v danom vysielacom okne nie je výrazne predražený oproti priemernej cene za dané okno, ako sa to, bohužiaľ, deje dnes.

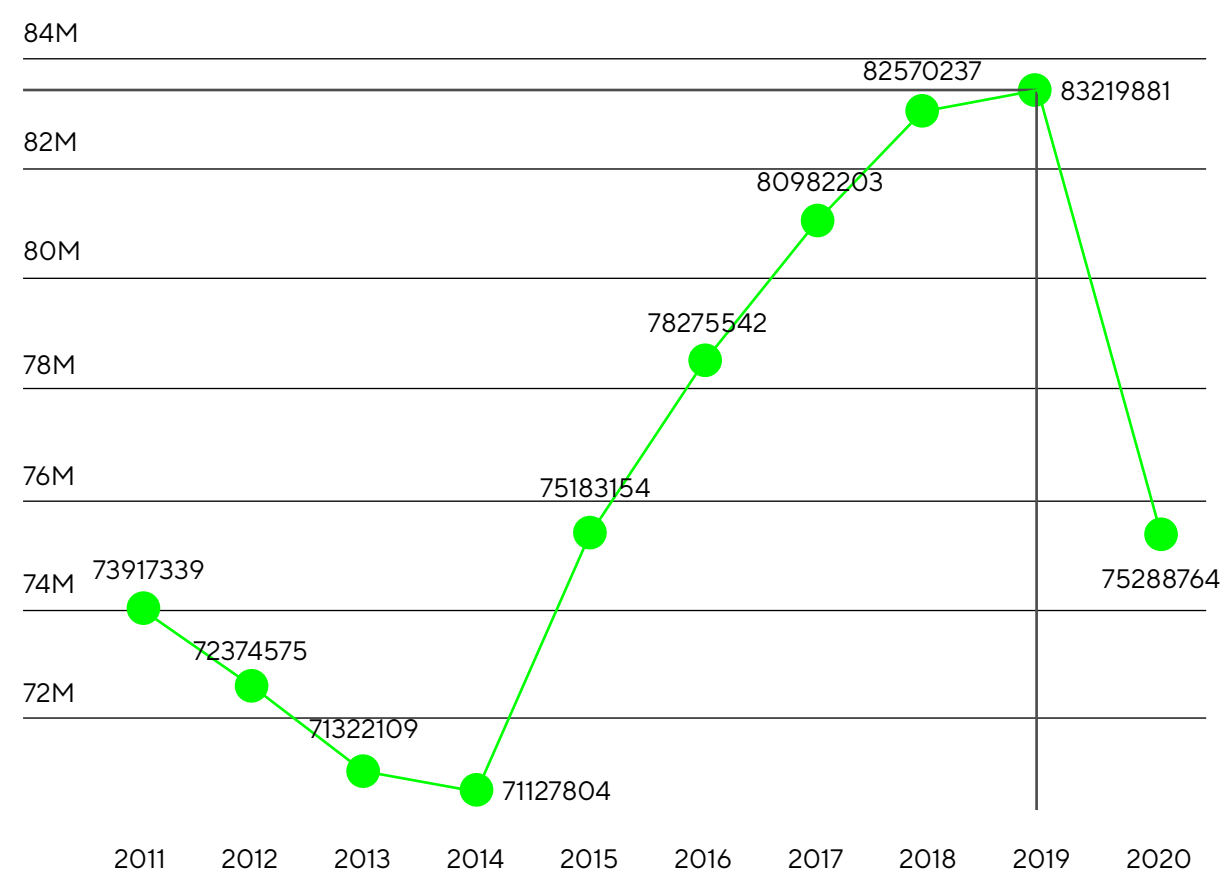
Ročné poplatky za TV licenciu v Európe

január 2020, v EUR



Výber koncesionárskych poplatkov

2011 - 2020, v EUR (zdroj RTVS)



1.1.2020
oslobodenie dôchodcov
a sociálne slabých
od platenia

07 budovanie silného a kvalitného pracovného tímu, lojality a spokojnosti zamestnancov

RTVS musí na trhu práce reprezentovať silného a konkurencieschopného zamestnávateľa, ktorý ponúkne zamestnancom dobré pracovné prostredie, možnosť kariérneho rozvoja a pracovný tím, v ktorom budú pracovníci primerane finančne ohodnotení a motivovaní.

RTVS patrí k najväčším a najstabilnejším mediálnym inštitúciám na Slovensku, v roku 2020 zamestnávala viac ako 1500 zamestnancov a spolupracovala s množstvom externých spolupracovníkov a autorov.

Priority

V oblasti zlepšenia prístupu riadenia k zamestnancom považujem za priority:

- Adekvátne odmeňovanie zamestnancov
- Odborný výber zamestnancov a zvyšovanie profesionality vedúcich pracovníkov
- Rozvoj a talent manažment zamestnancov – plánovanie profesionálnej kariéry zamestnancov RTVS
- Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov
- Budovanie brandingu a lojality zamestnancov k RTVS
- Ochrana zamestnancov – zavedenie inštitútu ombudsmana

Adekvátne odmeňovanie zamestnancov

Základným kritériom na prilákanie kvalifikovanej pracovnej sily je dobre prepracovaný odmeňovací systém, ktorý prioritne musí vedieť finančne ohodnotiť náročnosť profesie a výkon zamestnanca, pričom toto pravidlo platí aj pre verejnoprávnu inštitúciu. Zároveň musí disponovať aj rôznymi benefitmi a prvkami nefinančnej motivácie, ktoré ako celok predstavujú odmenu pre zamestnanca, prispievajú k jeho celkovej motivácii a pri správnom nastavení vedia výrazne vyvážiť často nižší rozpočet na finančnú časť odmeňovania. S tým, ako je nastavený celý odmeňovací systém, veľmi úzko súvisí aj motivácia zamestnávať sa na trvalý pracovný pomer. Finančné ohodnotenie pri zamestnávaní na trvalý pracovný pomer v RTVS momentálne nedosahuje výšku, ktorá je adekvátna výkonu práce, a nedokáže dobre konkurovať externému prostrediu, zamestnanci preto skôr uprednostnia externú zmluvu, ktorá je pre nich finančne výhodnejšia, alebo iného zamestnávateľa.

Pokiaľ nebude RTVS, aj napriek tomu, že je verejnoprávna inštitúcia, schopná čeliť tlaku konkurenčného prostredia a trhu práce, nebude schopná zamestnať a udržať si kvalifikovaných zamestnancov, výrazne sa to bude podpisovať na kvalite jej služieb. Za výzvu do budúcnosti preto považujem najmä „prekopanie“ odmeňovacieho systému (jeho finančných aj nefinančných častí) s cieľom vytlačenia mediánu platu zamestnancov RTVS k priemernej mzde v národnom hospodárstve.

Cestou by však nemalo byť plošné zvyšovanie plátov alebo radikálne prepúšťanie súčasných zamestnancov RTVS. Som presvedčený, že v súčasnosti RTVS zamestnáva mnoho šikovných a talentovaných ľudí, preto by som túto zmenu postavil na dôkladnej analýze súčasných pracovných pozícií, odmeňovacieho systému, plátov a rozpočtu, tzn. ako prvé v tomto smere realizoval prostredníctvom personálneho oddelenia, tzv. Job Mapping (Job Analysis).

Job Mapping predstavuje analýzu všetkých súčasných pozícií, ich práce a organizačnej štruktúry v nadväznosti na celkovú odmenu a výsledky môžu (nemusia nevyhnutne) viesť k redizajnu organizačnej štruktúry. Je dôležité začať týmto krokom, keďže práve ten nám na reálnych dátach a číslach ukáže, čo konkrétne treba zmeniť, a čo, naopak, už v súčasnosti v oblasti zamestnávania funguje dobre a efektívne – v takom prípade násilné zmeny nie sú potrebné ani žiaduce.

Za dlhodobu neakceptovateľnú však v tomto smere považujem napríklad súčasný stav, a to zamestnávanie niektorých zamestnancov výhradne na autorské zmluvy, aj keď povaha ich práce má charakter typického zamestnania, tzn. klasického trvalého pracovného pomeru. Ide najmä o spravodajstvo, ktoré je a malo by byť pilierom inštitúcie, preto je dôležité, aby títo zamestnanci cítili istotu nielen v oblasti vyjadrovania a spracovávaní tém, ale aj v pracovno-právnej oblasti a nemali pocit, že ak v danom mesiaci spracujú kontroverznú tému, tak sa im nasledujúci mesiac nemusí predĺžiť autorská zmluva. Takto sú zamestnanci vystavení zbytočnému tlaku a z môjho pohľadu je to na hranici etickosti zamestnávania.

Nehovorím však len o redaktoroch a zamestnancoch v spravodajstve, existuje mnoho ďalších profesií, ktoré v RTVS nepracujú interne, ale z rôznych príčin sa najímajú z externého prostredia, a tento stav je určite potrebné prehodnotiť. Job Mapping celkovo povedie k dôkladnej analýze pracovného prostredia, účelnej identifikácii profesií a reálnej potreby ich zamestnávania interne, externe, prípadne na rôzne úväzky či dohody/zmluvy.

Zároveň prinesie aj dôležité informácie o vyťažnosti zamestnancov v jednotlivých sekciách a prípadne umožní preskúpiť ich počet medzi sekciami, z ktorých niektoré môžu byť historicky predimenzované a naopak iné, ktoré vznikli neskôr, personálne poddimenzované. Zároveň by cieľom tejto analýzy bolo aj zefektívnenie pracovných činností, ktoré v súčasnosti realizujú rozhlas a televízia zvlášť, a to aj napriek tomu, že ako spoločná inštitúcia existujú už viac ako 11 rokov.

Mojím cieľom nie je vo všeobecnosti násilné znižovanie počtu zamestnancov, ale ich lepšie využitie a prípadne outsourcovanie činností, ktoré vedia efektívnejšie vykonávať externé spoločnosti. Nemalo by však v tomto prípade ísť o činnosti spojené s hlavným poslaním RTVS, teda vývoj a výroba programov, vysielanie a technické zabezpečenie. Job Mapping by nemal predstavovať len jednorazovú vstupnú akciu, ale pravidelnú aktivitu personálneho oddelenia slúžiacu na zefektívňovanie zamestnávania a pracovných činností.

Okrem analýzy pracovných pozícií, pracovného prostredia a rozpočtu určeného na odmeňovanie za dôležitú považujem aj analýzu a následné prepojenie ostatných benefitov a nefinančných prvkov motivácie. V súčasnosti RTVS disponuje viacerými zamestnaneckými benefitmi a tie takisto treba prehodnotiť, zaoberať sa reálnymi potrebami zamestnancov a snažiť sa priblížiť k súčasným trendom pracovného trhu, ako je napríklad work-life balance, tzn. vytvorenie pracovného prostredia, ktoré je možné skĺbiť aj s osobným životom zamestnancov.

V rámci posilňovania motivácie zamestnancov by RTVS mohla ponúkať širokú škálu nefinančných benefitov, ktoré by ju z povahy jej činnosti nemuseli stáť veľké finančné prostriedky, ako je

napríklad účasť rodinných príslušníkov zamestnancov na nakrúcaniach, aktivity pre rodiny a verejnosť a podobne.

Jedným z ďalších benefitov, ktorý som už spomínal aj v rámci ekologizácie, je ponuka predplatného cestovného lístka pre všetkých zamestnancov, aby uprednostňovali na cestu do práce MHD (zastávky autobusov sú v pešej vzdialenosti od sídiel RTVS v Bratislave, Košiciach aj Banskej Bystrici), čím by sa okrem zníženia emisií čiastočne prispelo aj k riešeniu katastrofálnej situácie s parkovaním v areáli RTVS, kde parkovacie miesta nepokrývajú potrebu.

Odborný výber zamestnancov a zvyšovanie profesionality vedúcich pracovníkov

Základom budovania kvalitného pracovného tímu je aj dôsledný výber zamestnancov, založený na overovaní odbornosti, schopností a vlastností uchádzačov, pričom najdôležitejšie je to z môjho pohľadu najmä pri manažérskych pozíciách. Práve manažéri určujú smerovanie, výstupy a manažment zamestnancov jednotlivých tímov (útvarov a sekcií), a musia preto disponovať nielen praxou a odbornosťou, ale aj silnými morálnymi hodnotami, riadiacimi schopnosťami a ideálne, najmä na vyšších postoch, líderským potenciálom.

Preto je dôležité vytvoriť systém výberových konaní, ktorý by bol transparentný a zároveň obohatený o moderné metódy výberu (napríklad Assessment centrum), ktoré by posilnili výber kvalitných, no najmä najvhodnejších zamestnancov. Veľký dôraz treba klásť na manažérske pozície (najmä top manažment a vysoké kľúčové manažérske pozície), pre ktoré by som zaviedol verejné výberové konania. Výber zamestnancov by realizovala odborná výberová komisia, ktorá by na základe konkrétnych kritérií odporúčala najkvalitnejších uchádzačov na tieto dôležité pozície.

RTVS by ako verejnoprávna inštitúcia mala byť otvorenejšia verejnosti, k čomu by prispeli aj verejné výberové konania na kľúčové manažérske pozície vo forme posilnenia tzv. verejnej kontroly. Zároveň by sa o tieto pozície mali väčšiu možnosť uchádzať aj odborníci z externého prostredia, ktorí by mohli priniesť nové poznatky a nápady a stali by sa z nich noví profesionáli, ktorí by si kariéru ďalej budovali práve v RTVS. Verejnosť by nemala mať pocit, že RTVS je uzatvorená, ale naopak otvorená organizácia, ktorá chce a vie zamestnávať kvalitnú pracovnú silu.

Rozvoj a talent manažment zamestnancov – plánovanie profesionálnej kariéry zamestnancov RTVS

V oblasti práce so zamestnancami je podľa mňa zásadný aj ich systematický rozvoj a plánovanie kariéry, keďže tlak konkurenčného prostredia je silný, fluktuácia zamestnancov je vysoká a RTVS, napríklad v spravodajstve, nedokáže vychovať strednú generáciu stabilných a kvalitných zamestnancov.

Kľúčom k úspechu je silné personálne oddelenie, ktoré využíva všetky moderné personálne metódy od výberu, pravidelných analýz pozícií a pracovného prostredia (spomínané vyššie) až po systematický rozvoj a talent manažment. Cieľom je identifikovanie talentovaných zamestnancov a výchova nových profesionálov, ktorí správne motivovaní a ohodnotení budú prispievať k budovaniu lepšej a modernejšej RTVS. Talentovaných a šikovných zamestnancov, do ktorých RTVS investovala a investuje zdroje, je potrebné udržať, vzhľadom k tomu, že už spomínaná pomerne vysoká fluktuácia zamestnancov vplýva na RTVS negatívne z finančného aj personálneho hľadiska. Zamestnať a vychovať

nového profesionála stojí každú inštitúciu nemalé finančné prostriedky, čas a úsilie, preto je dôležité zamerať pozornosť na rozvoj a kariérny rast zamestnancov. Stýmto súvisí aj cielený headhunting a cielené hľadanie potenciálnych či mladých talentov. Jedným z takýchto nástrojov je určite aj stabilná spolupráca s vysokými školami, prípadne aj strednými školami a ponuka stáží. Takouto formou by RTVS vedela hľadať nových potenciálnych spolupracovníkov – možných budúcich zamestnancov, dať im priestor uplatniť sa a motivovať ich k tomu, aby sa chceli zamestnať a svoju kariéru budovať práve v RTVS.

Dôležitou súčasťou rozvoja zamestnancov je aj ich ďalšie vzdelávanie. V neustále meniacom sa svete, čo pre oblasť médií a audiovizie platí dvojnásobne hlavne s nástupom nových technológií, je dôležité, aby všetci zamestnanci držali krok s dobou a RTVS nerezignovala na ich odborný rast a vzdelávanie v oblasti komunikácie a medziľudských vzťahov.

Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov

Celková pracovná spokojnosť zamestnancov RTVS je veľmi dôležitá a logicky nadväzuje na všetky predošlé priority v rámci práce so zamestnancami. Ak chceme mať v RTVS angažovaných a motivovaných zamestnancov, je potrebná kombinácia a vyváženie viacerých faktorov, významným z nich je adekvátne odmeňovanie, ale aj celkové pracovné prostredie, pracovné a kariérne naplnenie, rôzne benefity, vyvážené pracovné nasadenie a podobne. Zamestnanci musia cítiť istotu stabilného pracovného prostredia, stabilnej pracovnej náplne, ktorá by mala zodpovedať potrebám inštitúcie a nemala by často podliehať zmenám. So spokojnosťou nevyhnutne súvisí aj príjemné a bezpečné pracovné prostredie, tzn. za povinnosť RTVS ako zamestnávateľa považujem zabezpečiť, aby sa zamestnanci v pracovnom prostredí cítili dobre a nemali strach o zdravie a bezpečnosť, aby pracovali v zdravom a stimulujucom pracovnom prostredí, ktoré zodpovedá štandardom

21. storočia. S tým úzko súvisí aj rekonštrukcia priestorov RTVS, ktorej sa podrobne venujem v ďalšom bode.

Spokojnosť a motivácia zamestnancov nie je statická záležitosť, preto určite nebudú stačiť jednorazové a plošné opatrenia. Podobne ako pri analýze pozícií je potrebné venovať pravidelnú pozornosť aj analýze motivácie a spokojnosti zamestnancov, hľadať nové možnosti motivácie a zefektívňovania benefitov, ich reálneho využívania zamestnancami v praxi a pružne reagovať na zmeny v pracovnom prostredí, na trhu práce a v konkurenčných inštitúciách.

Budovanie brandingu a lojality zamestnancov k RTVS

Významnou súčasťou stratégie, ako prilákať a udržať kvalitnú pracovnú silu, je aj celkové budovanie značky RTVS, čím by sa zároveň posilňovala lojalita zamestnancov k RTVS ako zamestnávateľovi.

V poslednom období sme, žiaľ, svedkami devalvácie hodnoty značky RTVS v mediálnom prostredí, ale aj v spoločnosti, s čím súvisí aj nižšia miera záujmu pracovať pre RTVS. Je dôležité, aby sa zamestnanci cítili hrdí na svojho zamestnávateľa, videli vo svojej práci zmysel, čo by zamestnávateľovi vrátili aj formou zvýšeného pracovného nasadenia a angažovanosti v krízových obdobiach alebo uprednostnenia stabilného prostredia oproti možno lákavejšej finančnej ponuke od konkurencie. K celkovej lojalite k zamestnávateľovi bude prispievať aj súbor vyššie spomínaných priorít – plánovaných opatrení, pretože celková motivácia a spokojnosť zamestnancov je jedným z absolútnych základov tohto procesu.

Ďalšími opatreniami, ktoré sú pre inštitúciu pomerne nenáročné (z hľadiska nákladov a samotnej realizácie), je jasná a efektívna interná komunikácia. Je dôležité vybudovať zaujímavé a interaktívne komunikačné kanály so zamestnancami, pravidelne ich informovať o dianí a plánoch inštitúcie, ale aj o rôznych zamest-

naneckých aktivitách, benefitoch a všetkých „drobnostiach“ týkajúcich sa ich pracovného života v RTVS.

Ďalšou pomerne jednoduchou metódou budovania lojality k značke je vybudovanie kreatívneho prostredia, kde zamestnanci budú spolupracovníkmi zlepšovania procesov a produktov RTVS tak, aby sa vedeli stotožniť so značkou, pre ktorú pracujú.

Ochrana zamestnancov – zavedenie inštitútu ombudsmana

Jednou z podstatných novínok v oblasti práce so zamestnancami by bolo zavedenie inštitútu ombudsmana určeného na potreby a ochranu zamestnancov RTVS. Základom je, aby ombudsman kompetenčne nepodliehal manažmentu RTVS, ale bol zaradený napríklad pod Kanceláriu Rady RTVS, čím by sa zabezpečila jeho neutralita od zamestnávateľa. Volený by bol komisiou, ktorú by reprezentovali rôzni členovia – odborníci, tzn. napríklad zástupcovia Rady RTVS a zamestnancov, prípadne i externí odborníci. Tento inštitút považujem za dôležitý najmä pri riešení problémov a konfliktov na pracovisku medzi zamestnancami na rovnakom stupni, ale aj nadriadených a podriadených, alebo pri riešení rôznych citlivých a etických tém ako konflikt záujmov, šikana na pracovisku a podobne. V súčasnosti už inštitút ombudsmana nachádzame v mnohých verejných aj súkromných inštitúciách, ale aj na vysokých školách alebo mestských úradoch.

Od uvedeného inštitútu si sľubujem zvýšenie dôvery zamestnancov v rozhodnutia, ktoré budú vychádzať zo sporov, čo v minulosti často absentovalo a o sporoch medzi nadriadenými a podriadenými rozhodovali práve nadriadení, čo sa odzrkadľovalo aj v riešení konfliktov, ktoré mali aj neblahé mediálne dôsledky a často viedli práve k poškodeniu značky RTVS na verejnosti. Zároveň takýto inštitút celkovo prispieje k posilneniu vnímania RTVS ako zamestnávateľa, ktorý poskytuje zamestnancom bezpečné a citlivé pracovné prostredie.

Základný časový rámec uvedených priorít

PRIORITA	PLÁNOVANÝ ČAS*	POSTUPNOSŤ KROKOV
ADEKVÁTNE ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	Cca 12 mesiacov	✓ Job Mapping, organizačné zmeny a redizajn (podľa výsledkov) ✓ Príprava a implementácia nového systému odmeňovania (posilnenie finančnej časti, ale aj benefitov a nefinančnej motivácie)
ODBORNÝ VÝBER ZAMESTNANCOV A ZVYŠOVANIE PROFESIONALITY VEDÚCICH PRACOVNÍKOV	Cca 6 mesiacov	✓ Nastavenie nového procesu VK ✓ Pravidlá verejných VK a ich implementácia do praxe JE MOŽNÉ PODĽA PERSONÁLNYCH KAPACÍT REALIZOVAŤ AJ ČIASTOČNE SÚBEŽNE S KROKOM 1.
ROZVOJ A TALENT MANAŽMENT ZAMESTNANCOV – PLÁNOVANIE PROFESIONÁLNEJ KARIÉRY ZAMESTNANCOV RTVS	Postupne	✓ Postupné posilňovanie vzdelávania, talent manažment ✓ Budovanie spolupráce s vysokými školami a inými inštitúciami JE MOŽNÉ PODĽA PERSONÁLNYCH KAPACÍT REALIZOVAŤ SÚBEŽNE S KROKMI 1 A 2.
SPOKOJNOSŤ A ANGAŽOVANOSŤ ZAMESTNANCOV	Postupne	✓ Vstupná analýza motivácie a spokojnosti (ako súčasť Job Mappingu) ✓ Postupné zavádzanie pravidelných analýz, nastavovanie benefitov PREPOJENÉ NA KROK 2
BUDOVANIE BRANDINGU A LOJALITY ZAMESTNANCOV K RTVS	Postupne	POSTUPNÉ ZAVÁDZANIE – SÚBEŽNE S OSTATNÝMI KROKMI
OCHRANA ZAMESTNANCOV – ZAVEDENIE INŠTITÚTU OMBUDSMANA	Cca 1 mesiac	RÝCHLE ZAVEDENIE, SÚBEŽNE S KROKOM 1

*Plánovaný čas významne ovplyvňujú personálne kapacity a schopnosti súčasných zamestnancov personálneho oddelenia RTVS.



08 líder v oblasti technológií a inovácií

RTVS nemôže rezignovať na technologický vývoj a musí prinášať slovenským divákovi, poslucháčovi a čitateľovi inovácie.

Technologické inovácie v rozhlase a televízii

RTVS z povahy svojej hlavnej činnosti, ktorou je výroba a vysiela-
nie programov, nemôže ignorovať technologický vývoj. Mala by
byť lídrom v oblasti inovácií a technológií. Bohužiaľ, technologic-
ký dlh je stále veľký a RTVS ho len postupne dobieha. Momentál-
ne má ďaleko od stavu, v ktorom by mala byť lídrom a pracovať
s technologickými inováciami tak, ako médiá verejnej služby
v iných krajinách.

Je dôležité, aby prešla na digitálne vysielať v prípade rozhlasu, pri
televíznom vysielať je dnes už štandardom vysielať vo vysokom
rozlíšení, čo kladie veľký dôraz najmä na postupne prebiehajúcu
digitalizáciu archívu. Otázkou, ktorú som nastolil pri financiách,
je, či má ďalej zmysel šíriť televízne vysielať aj prostredníctvom
terestrickej distribúcie, čo je jeden z najnákladnejších spôsobov
šírenia signálu, a či by sme v 20. rokoch 21. storočia nemohli vy-
užívať najmä rozvody káblových operátorov, satelitné vysielať
a IPTV. Ale to je, prirodzene, téma na širšiu odbornú diskusiu.

Služba teletextu je postupne nahrádzaná modernejšou HbbTV.
V súčasnosti HbbTV RTVS disponuje len minimom funkcií a pri-
pomína obdobné funkcie iných médií spred 10 rokov. Niektorí
vysielaťelia už od vysielať teletextu úplne upustili. Tu treba tiež
vyhodnotiť jeho význam a možno sa viac zamerať na posilnenie
služieb v rámci HbbTV ako Mediatéka RTVS, podcasty, televízny
program a informácie o ňom, spravodajský a kultúrny web.

Mediatéka RTVS

RTVS by po vzore iných médií verejnej služby mala vybudovať
rozsiahlu mediatéku, ktorá by bola dôležitou službou verejnosti,
kde by diváci našli všetky odvysielané programy, a zároveň by sa
využil bohatý archív RTVS. Momentálne síce archív funguje, ale
zdá sa, že v ňom nenájdeme všetky relácie, ktoré RTVS odvysielala,
ani informácie o nich. Práca na jeho rozširovaní postupuje pomaly.

Web a nové médiá

V oblasti webovej prezentácie musím smutne skonštatovať, že
RTVS zaspala dobu a jej internetová prezentácia sa za posledných
5 rokov nikam neposunula. Plní len základnú funkciu – informu-
je o vysielaťnom programe (aj to nie vždy úplne presne), o reláci-
ách, živom vysielaťaní a archíve. V porovnaní s inými, či už sloven-
skými, alebo zahraničnými médiami, je nedostatočná a nemôže
osloviť nové cieľové skupiny, ktorých primárny zdroj informácií je
na webe a sú divákmi streamovacích platforiem.

Webovú stránku treba zmodernizovať, dizajnom aj funkcionalitou
dostať do 21. storočia, aby sa stala relevantným a vyhľadávaným
zdrojom informácií o pôvodnej tvorbe najmä pre divákov, ktorí
si služby RTVS platia, ale nesledujú ich tradičným rozhlasovým
alebo televíznym vysielaťním. Práve pre nich by mala byť určená
nová internetová programová služba Íčko, ktorá by zastupovala li-
neárne televízne vysielaťnie na internete, čo je momentálne veľmi
populárne aj pri iných službách ako Netflix alebo Amazon, keďže
divák síce má možnosť výberu, ale niekedy je tých možností tak
veľa, že radšej výber nechá na programových pracovníkoch a chce
byť len pasívnym konzumentom obsahu.

RTVS MOMENTÁLNE PRACUJE S APLIKÁCIAMI

- RTVS – najmä informácie o programoch jednotlivých programových služieb,
- iRadio – prehľad rozhlasových programových služieb, ich živé a archívne vysielaťnie,
- Správy RTVS – spravodajská aplikácia.

Osobne si myslím, že by sa aplikácie mali zjednotiť a vytvoriť jed-
nu veľkú všeobjímajúcu aplikáciu, kde nájde užívateľ informácie
o aktuálnom a archívnom programe, informácie o jednotlivých re-
láciách a tvorcach aj archív. Zvláštnou kapitolou je spravodajská
aplikácia, ktorá by mala konkurovať ostatným spravodajským apli-
káciám na našom trhu.

V súvislosti s rozšírením programových služieb o stanicu hovore-
ného slova a o službu 24 je dôležité využiť tento priestor v rámci
nových médií a vytvoriť podcasty a špeciálne aplikácie jednotli-
vým reláciám, ktorých obľúbenosť rastie najmä v generácii, ktorá
nie je tradičným užívateľom služieb RTVS.

09 vzorný hospodár otvorený verejnosti

RTVS disponuje areálom a budovami,
ktoré sú historickým a kultúrnym dedičstvom Slovenska,
preto je jej povinnosťou starať sa o ne ako vzorný hospodár
a sprístupniť toto dedičstvo aj širokej verejnosti.

Je potrebné, aby bola RTVS vnímaná odbornou i laickou verejnosťou ako otvorená a transparentná inštitúcia. Už som spomínal niekoľko bodov, ktoré by k tomu mali prispieť, ako prehľadný rozpočet RTVS na webovej stránke prístupný pre všetkých alebo nacenenie jednotlivých vysielačiek okien pre externých producentov, ktorí ponúkajú svoje projekty do vysielačiek.

Spolupráca s profesionálnym prostredím

RTVS je najväčším producentom pôvodného audiovizuálneho a zvukového obsahu a najväčším podporovateľom slovenského audiovizuálneho prostredia. Preto je dôležité, aby jej fungovanie bolo stabilné a transparentné a prostredie sa naň mohlo spoľahnúť. To je dôležité najmä v krízových situáciách, aké sme zažili v súvislosti s obmedzením kultúrnych akcií alebo zatvorením kín a odrezaním zdrojov financovania audiovizie.

RTVS musí transparentne pracovať so všetkými partnermi, pričom nemôžu vznikať podozrenia o zvýhodňovaní niektorých subjektov. Samozrejme, v tejto oblasti nie je možné stanoviť jednotkovú cenu pre každý projekt, ale RTVS by určite mala zverejniť rozpätie a priemerné ceny, ktoré platí externému prostrediu za spoluprácu. Pri koprodukciami by išlo najmä o rozdelenie ceny na nákup práv a na koprodukčný vklad, čím by sa sprehľadnila suma, za ktorú RTVS nakupuje programy do jednotlivých vysielačiek okien. Tie by boli nacenené a externí spolupracovníci by získali predstavu, v akých cenových reláciách sa pri ktorom type programu pohybujú, a eliminovali by sa situácie, kde dochádzalo k uzatváraniu výrazne nadhodnotených zmlúv s externým prostredím.

Na rozdiel od koprodukcii by som uprednostňoval predpredaj práv k jednotlivým programom, čo je trendom aj na ostatných európskych trhoch ako Francúzsko alebo Taliansko.

Vzťah s verejnosťou

RTVS okrem svojej funkcie verejnoprávneho vysielateľa disponuje aj areálom a budovami, ktoré sú historickým a kultúrnym dedičstvom Slovenska. Preto by sa o ne mala vhodne starať a v čo možno najväčšej miere ich sprístupňovať i verejnosti – nielen v rámci Dňa otvorených dverí, ktoré sa sporadicky konali v priestoroch rozhlasu aj televízie, ale aj pravidelnými architektonickými prechádzkami alebo pohľadom do zákulisia výroby a tvorby.

Za využitie stojí aj areál RTVS, a teraz mám na mysli konkrétne areál budovy rozhlasu v centre Bratislavy, kde sa v minulosti konali trhy a letné kino. Z môjho pohľadu práve podobné podujatia vyvolávajú kladný ohlas verejnosti a pozitívne vnímanie značky RTVS u časti publika, ktoré možno primárne neoslovuje svojimi programovými službami.

Za dôležitú súčasť vzťahov s verejnosťou považujem aj to, aby inštitúcia aktívne komunikovala navonok a nevyhýbala sa ani odpovediam na kritické ohlasy. Jednak by mala komunikovať elektronicky prostredníctvom sociálnych sietí a webovej stránky, ale určite by nemala vymiznúť ani komunikácia osobná, napríklad účasť riaditeľa RTVS alebo členov manažmentu na konferenciách, spoločenských a kultúrnych udalostiach, kde budú mať diváci možnosť získať priamo reakcie na svoje pripomienky alebo otázky, prípadne pravidelné stretnutia s divákmi či už osobne alebo online formou.

RTVS je národná a verejnoprávna inštitúcia, a teda z tejto povahy musí odpovedať na otázky nielen svojich divákov, ale aj kritikov. Verejnosť by mala považovať RTVS za otvorenú inštitúciu, na ktorú sa môže obrátiť s akýmkoľvek problémom alebo otázkou a ktorá sa nevyhýba konfrontácii a prizná si aj zlyhanie, ak nejaké nastane.

Expozícia rozhlasového a televízneho vysielačiek

Do budúcnosti by som rád, aby v objektoch RTVS bola možnosť privítať aj návštevníkov z radov žiakov a študentov, nielen na exkurziách v areáli, ale aj v stálej expozícii, kde by sa dozvedeli viac o histórii rozhlasového a televízneho vysielačiek a interaktívnou formou si mohli vyskúšať niektoré rozhlasové alebo televízne aktivity.

Dôležitou súčasťou expozície by boli aj špecializované vzdelávacie programy, ktoré by účastníkov učili základy mediálnej výchovy, ktorá momentálne v našom vzdelávacom systéme absentuje. Snažili by sme sa ich zábavnou formou vzdeláť ohľadne overovania pravosti informácií, bezpečnosti v online priestore alebo rizikách zdieľania osobných dát.

Areál RTVS

Ako som spomenul, budovy, v ktorých rozhlas a televízia sídlia, sú jedinečné stavby, ktoré na Slovensku nemajú obdobu, a tak by sa k nim aj malo pristupovať. V posledných rokoch sme svedkami zanedbanosti a mizivej starostlivosti o areál RTVS. Pre nedostatok finančných prostriedkov sa riešia len nevyhnutné rekonštrukcie, čo má za následok úpadok kultúrneho dedičstva a ničenie autorskej práce architektov neodbornými zásahmi a používaním nevhodných materiálov pri obnove priestorov.

Bol by som rád, keby sa na odbornej úrovni začala diskusia o rekonštrukcii areálu Slovenské rozhlasu. Do používania bol odovzdaný pred viac ako 35 rokmi a dodnes neprebehla zásadná obnova. Mnohé zariadenia a priestory sú nielen technicky, ale aj morálne zastaralé a nezodpovedajú potrebám zamestnancov a inštitúcie 21. storočia, nehovoriac o nevyhovujúcich environmentálnych dopadoch. Táto rekonštrukcia by mala prebiehať pod drobnohľadom

dom autorov a odborníkov, aby sa eliminovali neodborné zásahy a zároveň sa priestory adaptovali na efektívne využitie. Po konzultáciách s MK SR by mohla byť časť objektu využívaná aj na iné účely ako rozhlasové vysielanie. Ponúka sa napríklad zriadenie galérie alebo otvorenie koncertnej sály širšiemu spektru aktivít. Všetko závisí od projektu veľkej rekonštrukcie rozhlasových priestorov.

Dôležitou otázkou ostáva využitie areálu a výškovej budovy v areáli v Mlynskej doline, ktorá patrila svojho času medzi najmodernejšie stavby v Československu. Osobne som presvedčený, že RTVS by dokázala nájsť využitie tejto stavby a po celkovej rekonštrukcii, ktorú však momentálne nezvládne RTVS financovať z vlastných zdrojov, by mohla slúžiť napríklad aj príspevkovým organizáciám MK SR alebo ostatným verejnoprávnym organizáciám ako Slovenský filmový ústav, Literárne informačné centrum, Audiovizuálny fond, Fond na podporu umenia a ďalšie, a vytvoriť akýsi kultúrny hub, kde by sa združili organizácie kultúrneho a kreatívneho priemyslu na jednom mieste, čo by mohlo pomôcť rozvinúť aj medziodborovú spoluprácu.

Pri rekonštrukciách zostáva dôležitým rešpektovanie pôvodného zámeru autorov oboch areálov a zároveň ochrana kultúrneho dedičstva, ktoré má RTVS v správe, aby sme neboli svedkami ďalších neodborných zásahov alebo demolácií ako pri Istropolise alebo rekonštrukcii záhrady Bratislavského hradu.



10 výrazná prítomnosť v medzinárodných spoluprácach

RTVS musí byť aktívnym členom EBU, ako aj ďalších medzinárodných platforiem a ich prostredníctvom sa podieľať na projektoch, z ktorých môžu benefitovať slovenskí diváci a poslucháči. Takéto spolupráce zároveň môžu priniesť nové zdroje financovania pôvodnej tvorby.

RTVS je členom Európskej vysielacej únie (EBU), ale do jej aktivít sa zapája pomerne sporadicky, aj keď je badateľné zlepšenie v tejto oblasti aj v rozhlasovom, aj v televíznom vysielaní. Práve účasť na aktivitách EBU môže slovenským divákom a poslucháčom priniesť zaujímavé projekty, ktoré majú pridanú kultúrnu a spoločenskú hodnotu a pomáhajú šíriť meno slovenskej kultúry v Európe.

RTVS by mala byť aktívnejšia v medzinárodných koprodukciami medzi ostatnými médiami verejnej služby, komerčnými televíziami aj nadnárodnými platformami. Zároveň by takto RTVS dokázala za nižšie finančné náklady získať programy s vyššou hodnotou, čím by obohatila svoju vysielaciu štruktúru a znížila náklady. Nezanedbateľný je aj fakt, že by značka RTVS mohla byť viditeľná aj v zahraničí pri spoluprákach na projektoch s významnými a renomovanými medzinárodnými tvorcami.

V oblasti medzinárodnej spolupráce je dôležitá aj otázka ponuky pôvodnej tvorby RTVS. Ako som spomínal, určite to súvisí aj s množstvom a kvalitou vyrábaného obsahu či s jeho propagáciou v zahraničí. Zaujímavými partnermi môžu byť pre RTVS európske televízne spoločnosti, napríklad francúzsko-nemecký kanál Arte, ktorý má podpísaných niekoľko zmlúv o spolupráci (napríklad aj s Českou televíziou) a podieľa sa na výrobe mnohých dramatických a dokumentárnych programov.

Medzinárodná prezentácia síce v nejakej forme existuje – RTVS sa prezentuje na trhoch MIP v Cannes a iných, ale som presvedčený, že sa v tejto oblasti dá robiť viac, napríklad posilnením postavenia obchodného oddelenia.

Okrem aktivít EBU by sa RTVS mohla zapájať aj do medzinárodných spoluprác s nezávislými producentmi a zúčastňovať sa na prezentáciách pripravovaných projektov na festivaloch v Berlíne, Amsterdame, Annecy a ďalších, ako to zvyknú robiť aj zamestnanci iných verejných televízií ako YLE alebo SVT. Napriek tomu, že RTVS nedisponuje takými finančnými prostriedkami ako spomínané zahraničné inštitúcie, jej účasť a potenciálne financovanie vybraných projektov môže byť prínosné pre zahraničných producentov, ktorí chcú zafinancovať svoje projekty. Už iba pri účasti 0,1 % na rozpočte projektu vo forme predkupu vysielacích práv môže producentovi pomôcť kvalifikovať projekt na podporu zo zdrojov Európskej únie v programe Kreatívna Európa MEDIA.

Som presvedčený, že vyššia prítomnosť RTVS na medzinárodnom trhu by, napriek zložitej finančnej situácii, viedla k tomu, že by bola RTVS vnímaná ako solídny partner v rámci regiónu a posilnila by svoje postavenie na úroveň iných partnerov ako YLE, NRK alebo ZDF. Mohla by pre svoje vysielanie získať projekty ešte vo fáze vývoja a výroby, z čoho by mali osloh najmä diváci a poslucháči.

11 podpora slovenských talentov a tvorcov

RTVS musí byť otvorená novým talentom,
musí dať priestor slovenským tvorcom,
myšlienkam, uprednostňovať slovenský
obsah pred zahraničnými licenciami.

Zažívame boom kvalitného obsahu, a preto je dôležité poskytnúť tvorcom priestor na vývoj nových nápadov a myšlienok, aj autorom novým, ktorí možno ešte nemajú potrebné skúsenosti, ale o to väčšiu energiu do práce a množstvo nekonvenčných nápadov.

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, obsah je kráľ a mnohé verejné televízie získavajú nezanedbateľné finančné prostriedky do svojich rozpočtov monetizáciou svojho obsahu vo forme predaja práv hotových diel, ale aj formátov do celého sveta.

V rámci vývoja je potrebné rozmyšľať aj nad týmto elementom a zamyslieť sa, ako urobiť z lokálnej témy globálnu a poskytnúť tvorcom zázemie na ďalšie vzdelávanie. Pri vývoji musíme dbať na orientáciu na národnú kultúru a históriu, čo však neznamená, že bude spracovaná iba pre lokálne publikum. Momentálny trend v dramatickej tvorbe práve oceňuje lokálne témy spracované zrozumiteľne aj pre medzinárodné publikum a nemusí ísť nevyhnutne o historické projekty (z posledného obdobia by sa dal do tejto kategórie zaradiť dánsky seriál Projekt: Ponorka, švédsky seriál Box 21 alebo španielsky seriál Vlast').

Zároveň z toho RTVS môže benefitovať aj ušetrením prostriedkov za nákup drahých zahraničných licencií. Aj preto je dôležité, aby RTVS mala vlastný vývoj a určovala si, o čo má záujem a o čo nie.

Tiež je potrebné podporovať nové talenty a prejať im viac dôvery ako len odvysielaním ich krátkych alebo študentských filmov. Je škoda, keď mladí talentovaní tvorcovia ako Michal Blaško alebo Zuzana Marianková dostávajú ponuky pracovať pre komerčné médiá, prípadne zahraničné televízie, a prvým miestom, kde začnú zbierať skúsenosti, nie je práve RTVS.

V rámci RTVS by som chcel vybudovať RTVS hub, ktorý by mal pomáhať začínajúcim tvorcom zbierať prvé skúsenosti s televíziou a rozhlasovou tvorbou. To sa už postupne deje v projekte kreatívnych centier, o ktorom však profesionálna verejnosť zatiaľ nemá dostatok informácií. RTVS hub by mal byť kolískou nápadov, ktoré by mali ladiť so stratégiou vývoja programu a prinášať nové nápady a projekty, ktoré to ideálne dotiahnu až do fázy realizácie.

Záver

Médium verejnej služby pre 21. storočie

A AKÁ BUDE RTVS V ROKU 2030?

- Otvorená
- Transparentná
- Nezávislá
- Národná
- Spoľahlivá

Otvorená novým nápadom a talentom, ale zároveň si bude vážiť zamestnancov a autorov, ktorí udržiavajú kontinuitu. Nejde teda nutne o neustále „nové začiatky“, ale mala by zveľaďovať a rozvíjať to, čím už disponuje.

Transparentná vo vzťahu k laickej verejnosti a filmovým profesionálom. Nemali by vznikať podozrenia na tunelovanie alebo ne-hospodárne nakladanie s verejnými prostriedkami, mala by byť efektívna a ekonomická.

Nezávislá od politickej moci a tlaku peňazí, svoje služby by mala poskytovať všetkým nestranne a objektívne.

Národná inštitúcia podporujúca slovenské kultúrne a audiovizuálne prostredie a kultúrnu identitu Slovákov a všetkých občanov Slovenska, aby v nej našli všetky informácie, ktoré potrebujú, vo forme, ktorá im vyhovuje.

Spoľahlivý partner, ktorý bude spolupracovať s ostatnými verejnými aj súkromnými inštitúciami, kultivovať podnikateľské aj spoločenské prostredie a zároveň bude partnerom pre slovenské audiovizuálne prostredie i verejnosť.

Úspešní ľudia si vždy myslia, že sú úspešní preto, že spravili niečo správne, dôležitým elementom úspechu je však aj šťastena. Takže je v tom veľa šťastia. A čo je to šťastie? Určitý spôsob náhody, pričom využiť príležitosť sa dá len vtedy, keď je človek pripravený a má oči otvorené. Je teda dôležité pripravovať sa, učiť sa, a keď príde príležitosť, ktorá v niektorých oblastiach chodí častejšie ako v iných, tak ju treba využiť a pustiť sa do nej.

RTVS nepotrebuje len manažéra, potrebuje predovšetkým víziu ďalšieho rozvoja. Vizionára, ktorý vie, kde inštitúcia bude v roku 2030, a nebude len slepo nasledovať kroky konkurencie. Práve naopak, spraví z RTVS sebavedomú národnú inštitúciu, ktorá bude lídrom a vzorom vo všetkých oblastiach nielen v slovenskom, ale aj medzinárodnom kontexte.



