

RTVS 2030: PRÍLEŽITOSŤ ZÍSKAŤ VÝHODU „PRVÉHO ŤAHU“

Projekt riadenia a rozvoja
Rozhlasu a televízie Slovenska

Perspektívy a reflexie vzájomného pôsobenia súčasných vývojových tendencií a budúcich výziev

Počas posledných rokov, teda obdobia ovplyvneného **globálnymi udalosťami** vrátane pandémie ochorenia COVID-19 a nevyprovokovanej ruskej invázie na Ukrajinu, sa spôsob života výrazne preformoval. Dané **zmeny** možno dokonca nepochybne a opodstatnene označiť **za transformačné**, pretože sa týkali a ešte vždy sa týkajú regiónov celého sveta. Zároveň ich možno **vnímať ako výzvy vytvárajúce priestor** na riešenie **nedostatkov a disparít**, ktoré pretrvávajúce krízy odhalili, a to **spôsobmi, ktoré môžu napomôcť posilneniu spoločenskej i hospodárskej odolnosti v blízkej budúcnosti**. To je dôležité i z hľadiska lepšej spoločenskej pripravenosti na **nečakané, ba dokonca zdanlivo nemožné scenáre vývoja**.

Pred nami ako spoločnosťou však stojí otázka, ako na to. Odpoveď na túto otázku sa na prvý pohľad môže javiť príliš komplexne, no **zodpovednosťou vyspelej spoločnosti** je hľadať **odpovede v súvislostiach**. Euro-atlantický priestor, ktorého je Slovensko súčasťou a ktorý je pre našu krajinu **nespochybniteľným životným priestorom**, vedie globálne úsilie a podporuje spoluprácu, a tak pomáha chrániť **integritu demokratických pilierov**. **Schopnosť konať** v krízových časoch znamená **prejaviť záväzok vo vzťahu k svojej zodpovednosti**.

Vzhľadom na bezprecedentné časy, ktoré žijeme, je dôležité, aby sa záväzok zodpovednosti darilo **transponovať z globálnej úrovne na všetky úrovne – lokálnu úroveň nevynímajúc**. Takýto prístup sa totiž **vyznačuje potenciálom zabezpečiť udržateľné a dlhodobé budovanie prostredia, princípov a hodnôt nevyhnutných pre riešenie súčasných trendov a budúcich výziev reflektujúc sociálno-ekonomické špecifiká danej spoločnosti**. V prostredí **slovenskej spoločnosti**, ktorá **nie je a ani nesmie byť imúnna** voči zmenám, pritom medzi najvýraznejšie **determinanty budúceho vývoja**, ktoré sa **vyznačujú urgentnou potrebou konať**, patrí najmä **obnova dôvery v princípy demokracie, právneho štátu a fungujúcich inštitúcií, budovanie kultúrneho a znalostného kapitálu vrátane hodnôt, presvedčenia, sociálnych vzťahov a vzorcov správania smerom k otvorenosti, diverzite a inklúzii, zavádzanie ekonomických modelov v záujme lepšieho prepojenia hospodárstva, spoločnosti, životného prostredia a digitálnych riešení – v prospech všetkých občanov a ich kvality života pre 21. storočie**.

Positívne spoločenské zmeny však **nie je možné dosiahnuť bez príspevku každého aktéra** pôsobiaceho vo verejnom diskurze. Znovu je pritom nevyhnutné podčiarknuť, že všetci aktéri by si mali byť vedomí svojej zodpovednosti a túto skutočnosť vnímať **ako príležitosť priniesť širšiu spoločenskú zmenu**. RTVS ako inštitúcia, ktorej poslaním je poskytovať službu verejnosti v oblasti vysielania, je významným aktérom verejného diskurzu, ktorý jednoznačne disponuje potenciálom prispievať k pozitívnej zmene v spoločnosti. **Tento potenciál sa však javí ako doteraz nie úplne využitý**. Zodpovednosťou **nového lídra RTVS** by teda malo byť **zlepšenie a posilnenie potenciálu a schopností v celom spektre svojej pôsobnosti** kontinuálnou snahou o dosiahnutie efektivity, kvality a transparentnosti. Máme šancu dosiahnuť, aby RTVS pôsobila ako efektívna, kvalitná a transparentná inštitúcia aktívne sa podieľajúca na riešení výziev 21. storočia.

Som **manažér verejnej služby** odhodlaný **priať túto zodpovednosť za svoju** a dosiahnuť, aby RTVS získala **výhodu „prvého ťahu“**.

**Manažérska odbornosť
a pripravenosť, kvalita
a efektivita, transformácia
a príprava RTVS pre budúce
výzvy nových divákov
a poslucháčov a nových
digitálnych technológií**

PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA ROZHLASU A TELEVÍZIE SLOVENSKA

1. Zmena riadenia manažérskym spôsobom	3
2. Môj príbeh, moje hodnoty, moja motivácia, moje skúsenosti a prínos pre RTVS	4
3. Strategická výzva RTVS.	6
4. Nové médiá vo verejnej službe	10
5. Reputačné riziká RTVS	15
6. RTVS v dobe hoaxov a fake news.	18
7. Boj s dezinformáciami v RTVS.	19
8. Spravodajstvo v prostredí slovenských televízií.	21
9. Základné stavebné kamene spravodajstva v modernej RTVS	23
10. Šport v modernej RTVS	27
11. Fázy zmeny programu v RTVS.	29
12. Miesto rozhlasu v RTVS	32
13. Základné východiská financovania RTVS	34
14. Navrhované stabilizačné modely financovania RTVS	40
15. Komunikácia s verejnosťou	43
16. RTVS a spoločenská zodpovednosť	45
17. Vízia do budúcnosti RTVS	47
Príloha 1 – Vývojové tendencie budúceho smerovania verejnoprávných médií	
Príloha 2 – Financovanie verejnoprávných médií vo svete	
Príloha 3 – Využívanie fondov a finančnej pomoci na spolufinancovanie tvorby a výroby audiovizuálnych diel	

1. Zmena riadenia RTVS manažérskym smerom

Nachádzame sa v období krízy hodnôt, zhrubnutej polarizovanej spoločnosti, keď sa stierajú hranice slušnosti, keď nevieme rozpoznať dezinformáciu od pravdy, dobro od zla, keď nám tento boj vstupuje do rodín a rodinných vzťahov, do detských izieb, do škôl.

Obsah – informácie a správy, či artefakty – generuje každý, kto vlastní mobilný telefón. Vo veľmi krátkom čase sa človek môže stať vplyvným mienkotvorcom. Môže vysieľať, môže komentovať, môže formovať verejnú mienku.

Vzniká množstvo nových médií, portálov, klasické médiá majú svoje internetové dvojčatá či dcéry. Technologický pokrok mení nároky na výrobu aj na distribúciu. Nedá sa pritom odhadnúť, čo sa zmení; isté je len to, že sa to bude meniť rýchlo a neustále.

Médiá sa navyše stávajú viac než kedykoľvek predtým nástrojom manipulácie spoločenského diskurzu, propagandy a hybridnej vojny.

Žijeme v dobe, keď vybudovanie kvalitného, odborne zdatného tímu, schopného a ochotného flexibilne prijímať strategické a výkonné rozhodnutia, je nevyhnutné pre:

- implementovanie verejnoprávnych hodnôt, štandardov, profesionality a slušnosti do všetkých činností a všetkých organizačných útvarov RTVS,
- správne adresovanie historických momentov – vojna na Ukrajine, klimatické zmeny, post-covidové obdobie, očakávaná finančná recesia, únik mladých vzdelaných ľudí do zahraničia a ich potenciálne prilákanie naspäť na Slovensko,
- rozvoj kritického myslenia a budovanie demokracie.

RTVS MÁ V TOMTO OBDOBÍ EŠTE VÄČŠIU NEZASTUPITEĽNÚ ROLU

- pri napĺňaní verejnoprávneho poslania a dodržiavaní verejnoprávnych hodnôt a štandardov,
- pri scitlivovaní spoločnosti,
- pri budovaní podpory menších,
- pri vzdelávaní detí a podaní pomyselnej pomocnej ruky starším a zraniteľným,
- pri hľadaní pravdy a odhaľovaní konšpirácií, dezinformácií a nepravdy,
- pri efektívnom a auditovateľnom narábaní s verejnými prostriedkami,
- pri napĺňaní svojej nezastupiteľnej úlohy v spoločnosti – byť dôveryhodnou inštitúciou.

RTVS nepotrebuje ďalšieho odborníka
na médiá, potrebuje manažéra

2. Môj príbeh, moje hodnoty, moja motivácia, moje skúsenosti a prínos pre RTVS

Ostatných **viac ako 20 rokov** som pôsobil ako **manažér v riadiacich pozíciách v manažmente a predstavenstvách spoločností**, aktívnych primárne v high/tech IKT (informačno-komunikačno-technologickom) prostredí a vo finančnom, bankovom prostredí.

Neprichádzam z mediálneho prostredia, pôsobil som u globálneho digitálneho hráča (>200 krajínach), kde som sa, aj ako člen Európskej technologickej rady, zúčastňoval strategických diskusií o budúcnosti technológií aj o budúcnosti digitálnych kanálov („content chain“) na prenos a šírenie digitálneho obsahu („content creation“).

Či už ako člen vysokého manažmentu a/alebo predstavenstiev v medzinárodných spoločnostiach na Slovensku **mám skúsenosti s riadením heterogénnych tímov** zložených z odborníkov, ktorí majú rôznorodé nasadenie v rámci svojich zodpovedností, lokácií, vo svojich očakávaniach. **Mám skúsenosti s nastavovaním procesov riadenia, kontroly** a iných kľúčových parametrov dosahovania výsledkov, **vnútornej efektivity a kvality**.

Bol som pri tom, keď sa telekomunikačné spoločnosti, ako vlastníci „content chain“ infraštruktúry a poskytovatelia „digitálneho obsahu“ ocitli v situácii, keď ich televíznych zákazníkov začala preberať spoločnosť Netflix a v komunikačných platformách ich zákazníkov preberala platforma WhatsApp a telekomunikačné spoločnosti museli reagovať na tento vývoj vo veľmi krátkom čase. Museli pripraviť a spustiť analytické procesy za účelom lepšieho spoznania zákazníckych segmentov, ich denných návykov, potrieb a očakávaní. Museli v extrémne dynamickom prostredí vyvíjať nové zákaznícke produkty, zákaznícke aplikácie „device agnostic“ (aplikácie nezávislé od zariadenia, na ktorom sa majú sledovať) a „content chain“ (aplikácie nezávislé od infraštruktúry potrebnej na ich šírenie).

MÔJ OSOBNÝ PRÍNOS:

- všetko, čo budem robiť, o čom budem rozhodovať, čo budem navrhovať, čo budem od kolegov očakávať, **bude smerovať k rozvíjaniu dôveryhodnej, nespochybniteľnej, rešpektovanej a stabilnej inštitúcie, ktorá môže pokračovať vo viacerých dobrých tradíciách;**
- **vždy budem od všetkých kolegov vyžadovať orientáciu na kvalitu, profesionalitu, odbornosť, schopnosť prijať rozhodnutia, prijať ich flexibilne a niešť za tieto rozhodnutia zodpovednosť;**
- všetkým **kolegom vytvorím primerané prostredie a poskytnem adekvátne kompetencie** tak, **aby mohli plniť uložené zadania a prijať zodpovednosť za kvalitu a efektívnosť realizácie svojich úloh;**
- u svojich **kolegov budem spoluvytvárať pozitívny vzťah, hrdosť a spolupatričnosť k RTVS**, vedomie, že keď som spoluvytvoriteľ myšlienky, mám väčšiu motiváciu a osobnú zainteresovanosť ju aj úspešne dodať;
- nasadenie **osobného, personalizovaného, korektného**, ale hlavne **ľudsky slušného prístupu ku kolegom je nevyhnutnosťou;**
- nebudem budovať organizáciu pre krátky čas, **moja vízia sa nekončí rokom 2027**, ale mojím cieľom je dať RTVS, jej zákazníkom (sledovateľom a poslucháčom), jej zamestnancom, aj celej krajine to najlepšie pre budúcnosť.

Prichádzam z dynamického prostredia, kde sme robili strategické rozhodnutia o budúcnosti

MÔJ MANAŽÉRKY PRÍNOS:

- **všetko, čo mediálna spoločnosť robí a musí robiť, je určené primárne pre jej zákazníka** (sledovateľa, poslucháča),
- len práca **odborne zdatných, profesionálnych a motivovaných zamestnancov** môže mať na konci **spokojného a lojálneho zákazníka**,
- absolútne akceptovanie **primárneho očakávania – nutnosť zachovania hlavného cieľa verejnej služby; na porozumení verejnoprávnych hodnôt a štandardov** legislatívne definovaných najmä Zákonom o RTVS (532/2010 Z. z.) a aj Zákonom o vysielaní a retransmisii (308/2000 Z. z.),
- **tým, že nepochádzam z mediálneho prostredia, k adresovaniu očakávaní a hlavných výziev RTVS môžem mať manažérsky prístup nezávislý od interného prostredia, od ekosystému dodávateľov a ekosystému partnerov;**
- **orientácia na kvalitu** a v rozhodovacom procese preferovanie investovania do kvality pred investovaním do množstva;
- **orientácia na výsledky**, na **napĺňanie očakávaní** zriaďovateľov v **zákonom definovaných sférach zodpovednosti**;
- k cieľu pôjdem efektívnou cestou **riadením interných** (prioritne) a **externých kapacít, s dôrazom na vnútornú efektívnosť** riadenej spoločnosti prostredníctvom **nastavovania optimálnej organizačnej štruktúry, funkčných a efektívnych riadiacich, rozhodovacích, kontrolných, finančných a tvorivých procesov**,
- skúsenosti s nastavovaním hodnotiacich parametrov a matíc, definovaní matíc zodpovednosti,
- **skúsenosti s podobne veľkými organizáciami** v IKT a finančnom / bankovom sektore,
- skúsenosti so spolupracou s akcionárskymi/zriaďovateľskými štruktúrami.

Manažérsky prístup nezávislý od doterajšieho ekosystému dodávateľov a partnerov

Za **najväčšiu výzvu** svojho pôsobenia považujem **spokojných, lojálnych divákov, spokojných, lojálnych poslucháčov**, aby mali dôvod pozerat a počúvať programy RTVS, a zároveň **odborne zdatných a motivovaných zamestnancov RTVS**.

Ako manažér si uvedomujem že úspech každej spoločnosti závisí aj od pochopenia očakávaní zriaďovateľa upravujúceho legislatívny rámec danej inštitúcie a následne jej riadenie s prihliadaním na kvalitu a efektívnosť jej fungovania.

V neposlednom rade, **GR RTVS** spolu so svojím tímom, **musí byť neustále pripravený dokazovať profesionalitu a kvalitu vysielania a efektívnosť vynakladaných prostriedkov**, ktoré mu za týmto účelom a s týmto očakávaním každomesačne posielajú státisíce spoluobčanov.

MÔJ ODBORNÝ PRÍNOS VYCHÁDZAJÚCI Z BUDOVANIA ÚSPECHU DIGITÁLNYCH IKT SPOLOČNOSTÍ:

- **rozhodovania** sa dejú na tzv. **diváckom/poslucháčskom princípe** („customer centric“), sú zamerané na zákazníka a vychádzajú teda z **poznania** potreby **rôznych zákazníckych segmentov** (o aký „content“ má ten ktorý segment záujem), ich **návykov**, ich **afinite k rôznym technológiám, zariadeniam, na ktorých pozerajú, počúvajú programy RTVS** (ako daný „content“ k zákazníkovi doručíme), tzv. „data driven“ rozhodnutie (napr. Netflix),
- **vytvorenie multidimenzionálnej matice** – „obsah“ vis a vis „technológia“ vis a vis „spôsob prijímania obsahu“ vis a vis „content chain“ vis a vis „adresovaný zákaznícky segment“ vis a vis „finančná ekonomika“ vis a vis „kvalita“,

- **dynamická reflexia zmeny správania a očakávaní recipientov**, ktorým budú čeliť mediálne domy tak ako IKT spoločnosti čelili v nedávnej minulosti, keď majitelia telefónov prestali používať mobilné telefóny prioritne na telefonovanie,
- **procesy rozhodovania** sú vždy postavené na dvoch nohách – na **pocitovo-emočnej a na „hard dátach”, benchmarkoch** exaktne opisujúcich „dotknutý zákaznícky segment”,
- vo všetkom, čo mediálne spoločnosti robia, aké informácie poskytujú, je dôležitá potreba **nájdenia citlivej rovnováhy** medzi tým **čo chce zákazník sledovať a akú informáciu mu my chceme/môžeme/dokážeme doručiť** (aj v kontexte celého mediálneho prostredia a ostatných vysielateľov a platforiem),
- **metódy a metodiky tvorby strategických plánov a vízií** načrtnutia budúcnosti mediálnych domov v kontexte „future prove” moderných technológií budúcnosti, či už v oblastiach tvorby digitálneho obsahu („content creation”) ako aj v oblastiach jeho dopravenia k zákazníkovi („content chain”),
- uvedomení si, že **keď sa bude končiť funkčné obdobie** nového GR RTVS, budú pre zákazníkov RTVS (sledovateľov, poslucháčov) **nové technológie ako cloud, VoD, nonlinear, PaaS, SaaS, PaU,... také prirodzené, ako obyčajná voda**.

Musíme sa rozhodovať na základe emócií a „hard“ dát

Ako príklady strategicko-manažérskych synergii medzi digitálnymi IKT spoločnosťami a mediálnymi spoločnosťami možno uviesť akvizíciu Warner Brothers spoločnosťou AT&T, alebo akvizíciu CME (Central European Media Enterprises, CZ, SK, HU a vo viacerých krajinách na Balkáne) spoločnosťou PPF/O2.

3. Strategická výzva V RTVS

Základné **strategické manažérske výzvy** pri riadení RTVS:

- A – napĺňanie **verejnoprávneho poslania**,
- B – zedefinovanie parametrov **kvality a efektivity**,
- C – **ľudský kapitál** RTVS.

A – NAPŔŔNANIE VEREJNOPRÁVNEHO POSLANIA

Ako manažér si veľmi dobre uvedomujem, aké dôležité je **v prvom rade** porozumenie základných očakávaní **napŔŔnania verejnoprávnosti, jej hodnôt, štandardov**, ich transparentnosť a v kontextoch komunikovaná do vnútra inštitúcie, vyžadovaná, cenená a obhájitelná hodnota.

Primárnym cieľom teda nemôže byť nič menej ako to, že každá jedna činnosť a rozhodovanie všetkých organizačných zložiek inštitúcie musia byť zamerané na uvedomenie, porozumenie a následné **napŔŔnanie hlavného poslania verejnoprávnosti** – **poskytovanie služby verejnosti**, v oblasti vysielania rozmanitého programovo pripravovaného a **vyrábaného na zásadách spravodajskej a redakčnej nezávislosti**, univerzálneho z hľadiska geografického dosahu, ktoré rozvíjajú vedomostné, národné, informačné, kultúrne a vzdelávacie hodnoty divákov a poslucháčov.

B – ZADEFINOVANIE PARAMETROV KVALITY A EFEKTIVITY

Kvalita RTVS môže byť vyjadrená mierou, akou napĺňa spokojnosť svojich divákov, poslucháčov a kontrolného orgánu, Rady RTVS, v dvoch zložkách: racionálnej a emocionálnej.

Kvalita inštitúcie a jej jednotlivých činností je **priamo vyžadovaná zákonom**, kde sa uvádza: „**podstatou verejnej programovej služby je poskytnúť kvalitný, vyvážený a univerzálny obsah a informácie** vo verejnom mediálnom priestore”.

Vyššie napísané očakávanie sa dá dosiahnuť iba tak, ak sa **v RTVS zavedie efektívny systém riadenia kvality**. Ide o **systém na usmerňovanie a riadenie organizácie RTVS** s dôrazom na kvalitu. Vzhľadom na veľkosť, rôznorodosť, nezameniteľnú spoločenskú rolu a zodpovednosť RTVS, **základným predpokladom napĺňania** jej **verejnoprávneho poslania** musí byť **kvalita a efektivita**.

Kvalita a efektivita fungovania organizácie ako RTVS sa odvíja od **schopnosti manažmentu identifikovať a efektívne riadiť** vzájomne previazané **procesy**, ktoré sa navzájom ovplyvňujú a podmieniajú. Čím väčšia organizácia (a RTVS je v tomto ponímaní ani nie taká veľká ako diverzifikovaná a heterogénna organizácia), tým sa v **riadiacich procesoch vyžaduje** viac systému, efektívne **prepojenie procesov**, **prehľadná organizačná štruktúra**, v ktorej je každému jasné, aké sú jeho úlohy a čo sa od neho/od nej očakáva.

**Hlavné poslanie verejnoprávnosti
– poskytovanie služby verejnosti**

Vzhľadom na výzvy súčasného obdobia (akými sú **vojna na Ukrajine, boj s dezinformáciami, hybridné vojny, klimatické výzvy** a pod.) sa **kvalita**, systémy jej nastavovania, merania a vyhodnocovania, bude prioritne **implementovať v oblastiach spravodajstva a publicistiky**. Tu v prvom priblížení hovoríme o **kvalitnej organizácii, kvalite ľudí, kvalite výstupov** na všetkých úrovniach riadenia a produkcie a **kvalite technického a technologického vybavenia** ako základného predpokladu pre nové a inovatívne služby.

A v neposlednom rade je podstatná **kvalita prostredia, v ktorom pracujú a tvoria zamestnanci** RTVS.

Orientácia na kvalitu prinesie zavedenie poriadku, systémového prístupu **do všetkých činností RTVS**, sprehľadnenie organizácie pre zriaďovateľa, vedenie, zamestnancov, ale aj divákov. V neposlednom rade **orientácia na kvalitu** štandardne umožňuje ľahšie zapracovávanie a zapájanie nových zamestnancov k plneniu cieľov spoločnosti.

Kvalita ide ruka v ruke s efektivitou. **Efektívne fungovanie** RTVS je rovnakou **podmienkou pre napĺňanie verejnoprávneho poslania** a očakávaní kladených na fungovanie RTVS ako kvalita.

Hovorím o **zvyšovaní efektivity**:

- **organizačnej štruktúry** (pozitívny dopad na jasnosť, jednoznačnosť a koncepcnosť prijímaných rozhodnutí a ich strategicko-odborná relevantnosť a obhájitelnosť),
- **riadiacich procesov** (pozitívny dopad na vlastnú organizáciu, stabilitu ľudského kapitálu),
- **rozhodovacích procesov** (pozitívny dopad na flexibilitu RTVS, progresívne nasadzovanie nových technológií, otvorenosť zamestnancov voči zmenám, ich motiváciu a ochotu k jej implementácii),
- **finančných a kontrolingových procesov** (pozitívny dopad na stabilitu RTVS, ekosystém partnerov a dodávateľov a v neposlednom rade na riadiace orgány a kontrolné orgány ako Rada RTVS).

**Kvalita, efektivita
a zodpovednosť za
ne sa musí dostať
do DNA RTVS**

Ak sa má RTVS prebudovať na **úspešnú, konkurencieschopnú, progresívnu, stabilnú** a flexibilnú inštitúciu s motivovaným, angažovaným, stabilným a odborným ľudským kapitálom, **tak kvalita a efektivita musia byť integrované do všetkých organizačných zložiek**, do každodenných kvalitatívno-efektívnych výkonových indikátorov zamestnancov, v skratke – do všetkých zákutí RTVS.

Vzhľadom na stav inštitúcie a jej nekonceptnosť, rigidnosť riadiacich procesov, chýbajúcu guráž kľúčových zamestnancov prijať, implementovať a následne obhájiť rozhodnutia, ďalej na zmeny, ktoré je potrebné integrovať do inštitúcie, či politiku riadenia ľudského kapitálu sa musím vrátiť ku konštatovaniu z úvodu projektu, že **jednou zo základných strategických manažérskych výziev** bude:

C – ĽUDSKÝ KAPITÁL RTVS

Zďaleka **najdôležitejším kapitálom RTVS sú jej zamestnanci**, ich profesionalita, flexibilita, ochota a schopnosť prijímať a implementovať opatrenia a v konečnom rade niešť za ne zodpovednosť.

Vzhľadom na skutkový stav inštitúcie je **pravdepodobné, že v určitom rozsahu bude potrebné uskutočniť change manažment**, ktorý ide **ruka v ruke s krízovým manažmentom**, výsledkom ktorých by mala byť **transformácia RTVS**. Transformácia z **pohľadu manažérskeho, ľudského a technologického**.

V tejto etape bude potrebná **systematická práca s kompetenciami**, prechod na moderné **manažérske riadenie** tak, aby sme v čo najväčšej miere pracovali na **hrdosti zamestnancov na značku RTVS** a na **dôvere zamestnancov voči RTVS**.

RTVS má všetky predpoklady na to, aby bola jedným z dôveryhodných a atraktívnych zamestnávateľov, aby vedela prilákať talenty, vychovávala a motivovala kľúčových ľudí.

Analýza súčasného stavu, prípadná následná zmena/transformácia sa bude diať na úrovni:

Ľudského kapitálu, kde sa uskutočnia:

- **rozhovory** s priamymi **podriadenými**,
- **rozhovory** s **odborní**,
- **návšteva** všetkých **pracovnísk** RTVS na Slovensku,
- **stretnutia** so **zamestnancami** za účelom prezentovania relevantných častí projektu zmeny riadenia RTVS a očakávaní manažmentu,
- individuálne **rozhovory** s **kľúčovými ľuďmi** – mienkotvorcovia, manažéri.

Kvalita a efektivita sa musia premietnuť do všetkých činností práce so zamestnancami

Dát, kde sa uskutoční:

- **analýza potrebného** (zmluvy, prenájmy, budovy, majetok...) s prioritou na najväčšiu materialitu,
- **analýza rozpočtu** v kontexte aktuálneho stavu míňania a očakávaného stavu na konci roku 2022,
- **analýza Kolektívnej zmluvy**, pracovného poriadku, **organizačného poriadku** a podporných ujednaní,
- **analýza externých dodávateľov** z pohľadu kvality, efektivity dodávaných činností a prípadného insourcovania niektorých aktivít,

- **analýza zmlúv externých spolupracovníkov,**
- **benchmark – RTVS** verus **súkromné televízie** z pohľadu kvality, efektivity a výrobného a procesného riadenia,
- **benchmark RTVS** verus **zahraničné verejnoprávne médiá** v kontexte spôsobov financovania a prípadných foriem spolupráce za účelom poskytnutia kvalitnejšieho a eventuálne ekonomicky efektívnejšieho obsahu,
- **analýza** stratégie a projektu a jeho naplňania po bývalom GR RTVS,
- **personálny audit,**
- **analýza obstarávacích a nákupných procesov** z pohľadu ich kvality, aplikovateľnosti a dodržiavania,
- **analýza procesu tvorby zmlúv** a ich schvaľovania.

Veľmi dôležitá bude **analýza HR priamych a podporných procesov**, ktorá bude do veľkej miery určujúca pre vnútornú efektivitu RTVS, pre motivovanie a lojalitu zamestnancov. Bude sa diať na úrovni:

Organizačnej štruktúry, kde sa uskutoční:

- **analýza organizačnej štruktúry** a z toho vyplývajúcich riadiacich procesov, z pohľadu jej komplexity, SPOC-u (parameter definujúci optimálne rozmedzie reportujúcich podľa manažérskej úrovne a druhu práce), vhodnosti (líniová, priama vertikálna, maticová) pre výzvy, ktoré pred RTVS stoja,
- **spolupráca „core“ oddelení a podporných oddelení RTVS pre optimálne a efektívne naplňanie úloh,**
- **analýza organizácií regionálnych zastúpení,**

Firemnej kultúry, kde sa uskutoční:

- celofiremná **diskusia o vízii, poslaní, hodnotách RTVS**. O ich následnom komunikovaní medzi zamestnancov, stakeholderov, externých dodávateľov a následnom reflektovaní v konkrétnych procesných nástrojoch vedenia a riadenia RTVS,
- nastavenie **procesov, školení a tréningov** za účelom reflektovania firemnej kultúry v DNA RTVS a jej zamestnancov,

Odmeňovania a benefitov, kde sa uskutoční:

- **analýza pracovných zmlúv** a príslušnej dokumentácie k odmeňovaniu,
- revízia položiek, z ktorých sa skladá odmeňovanie, aké motivačné položky mzdy existujú, ako je riadený výkon,
- **analýza systému finančných a nefinančných benefitov** vrátane vzdelávania.

Prijímanie nových ľudí, kde sa uskutoční:

- **analýza** používaných metód a **spôsobov prijímania nových zamestnancov,**

Zamestnanci sú najdôležitejším kapitálom RTVS

- nastavenie **spolupráce so školami**, a to nielen so študijnými odbormi Masmediálna komunikácia, ale aj s technickými zameraniami na nové médiá, nové technológie v šírení obsahu, masívne využívanie súťaží, stáží, diplomových prác, bakalárskych prác,
- vytvorenie **systému interných mentorov**.

Alfou omegou všetkých vyššie opísaných aktivít v oblasti kvality a rozvoja ľudského kapitálu a efektivity procesov RTVS je **interná komunikácia**. To zahŕňa nastavenie stratégie internej komunikácie, jej nástrojov, podôb, frekvencií šírenia, atď.

4. Nové médiá vo verejnej službe

Rozšírenie vrstiev poskytovania audiovizuálnych a zvukových **obsahov**:

- **štandardné vysielanie** na programových okruhoch („streaming“),
- video/audio **na vyžiadanie** („on demand“),
- **spristupňovanie** obsahov,
- **cielené rešerše** a sprístupnenie,
- **doplnkové údaje a metadáta**,
- štruktúrované a užívateľsky prívetivé **webové prostredie**,
- vhodné **sociálne siete**,
- využitie cross-sell a up-sell **marketingových techník**,
- vzájomná podpora **propagácie**,
- nové možnosti **marketingu a self-promotion**.

V posledných dvoch desaťročiach sa **správanie divákov a poslucháčov začalo meniť**. Rýchly **nástup internetu, nové televízie, formáty**, ktoré prinášajú informácie online, a množstvo rôznych platforiem úplne **zmenilo zákaznícke správanie**. Divák a poslucháč dnes neberie ohľad na to, ako sa ho rozhodne osloviť programový tvorca. **Sám si vyberá, čo bude sledovať, kedy, ako dlho, prostredníctvom akého nosiča**. Technické znalosti, vek, záujmy, miera sústredenia, ktorú chcú televízii a rádiu venovať, sú veľmi rozdielne, rovnako ako očakávania a potreby divákov a poslucháčov. Inak povedané – **zákazník sa neprispôsobuje médiu, ale médium, ak má prežiť, musí reagovať na to, čo chce zákazník**.

Postupne sa mení desiatky rokov osvedčená paradigma vzťahu medzi televíziou a jej divákmi a poslucháčmi.

Zákazník sa neprispôsobuje médiu, médium musí reagovať na to, čo očakáva zákazník

V rozmere RTVS to znamená, že **sa musí priblížiť** novým **zákazníckym návykom**. Ak ostane v rigidnej **štruktúre, tradičnej forme šírenia obsahu**, ktorou je **rozhlasové a televízne vysielanie** v podobe programových streamov, ako ju poznáme dnes, **neprežije**. Stále **menej ľudí bude ochotných prispôbovať** sa a sadat si k obrazovke alebo rozhlasovému prijímaču vtedy, keď o tom rozhodnú

tvorcovia, a sledovať programy v nimi danej dĺžke a čase. **Diskusie** o tom, **aká tvorba a koľko pôvodnej a koľko externej, koľko kanálov a akého zamerania, koľko reklám a aký pomer spravodajstva a športu, už dnes nestačia. Musíme ich rozšíriť o to, akými cestami, s akými „vlastnosťami“ sa k divákovi a poslucháčovi dostanú** tak, aby RTVS bola voľbou,

ktorú si vyberú, či už chcú získať informácie, zabaviť sa, zasúťažiť si alebo sa niečo naučiť. Musí sa jednoducho stať **dostupným a všestranným spoločníkom**, pre ktorého sa **diváci rozhodnú** ako **pre prvú voľbu**. To, čo dlhodobo abscentuje, je **dobudovanie komplexného multimediálneho archívu** – platformy, ktorá by **umožnila prechádzať** jednotlivými možnými „prostrediami“ **konzumácie produktov** uložených v archíve, resp. vytváranými v danom čase na doplnenie tohto archívu.

Súčasná **technológia** tak, ako vidieť nielen na globálnych, ale aj na existujúcich menších lokálnych stredoeurópskych platformách (napr. pre distribúciu dokumentárnych a experimentálnych filmov, hudby, multimediálnych projektov a pod.), **umožňujú** cielene rozvíjať možnosti **spristupnenia obsahov na vyžiadanie** (spoplatnené alebo voľné), kombináciu **vyžiadanej rešerše a sprístupnenia** identifikovaného **obsahu**, **spristupnenie** rôznych typov **metadát** a súvisiacich **artefaktov**.

Takáto **platforma** musí byť **vybavená** vhodne **štruktúrovaným a užívateľsky prívetivým webovým rozhraním diverzifikovaným** pre rôzne **typy užívateľov** (interní pracovníci, prístupujúci tvorcovia, odborní externí užívatelia, laická verejnosť). **Prostredie** môže byť individuálne **modifikovateľné** a dynamicky **konfigurovateľné podľa** typu činnosti **užívateľa**. **Deriváty záznamov** (artefaktov) a **metadát** by malo byť možné jednoducho a flexibilne **využívať ako komunikáty** pre rôzne typy **propagácie a marketingu** vrátane **sociálnych sietí**. Takéto **technologické riešenie** musí **zodpovedať** súčasnej **legislatíve platnej v SR** v oblasti ochrany rozhlasového a televízneho vysielania, autorských práv a legislatívy EÚ priamo súvisiacej s digitálnymi službami. Súčasná technológia umožňuje naplniť všetky požiadavky súvisiace predovšetkým s ochranou duševného vlastníctva, ako aj monitoringu a kategorizácie šírených obsahov.

Pre lepší opis toho, o čom píšem vyššie, o tom „ako“ **má RTVS poskytovať obsah**, si dovoľím požičať slogan jedného anglického operátora EE „everything everywhere“ (všetko, všade). Pre ešte lepšie opísanie budúcnosti médií si dovoľím slogan rozšíriť na „**všetko všade hocikedy hocijako pre hocikoho**“.

INDIVIDUALIZOVANÁ PONUKA PRE SKUPINU RECIPIENTOV

Ak RTVS nenaskočí do vlaku inovácií a nových technológií, ľudia prestanú mať dôvod ju sledovať. RTVS im **nezabráni hľadať si** zaujímavý **personalizovaný obsah** šírený vhodnými technológiami a **v čase, kedy ho budú chcieť pozeráť niekde inde**.

Nové **technológie otvárajú** doteraz nepoznané **možnosti** prípravy **individualizovaného obsahu** pre špecifické **skupiny divákov a poslucháčov**. **Pre deti a mládež** sa vysielateľ vo verejnej službe môže stať kvalitnou **alternatívou komerčných**, prevažne na efektívny výnos orientovanej súkromných programových **ponúk**. V podobe **softvérových aplikácií** pre rôzne typy **inteligentných** („smart“) **zariadení** – televízorov, tabletov, telefónov, internetového rádia, ako aj prípravy **individualizovaného edukatívneho obsahu** – od podpory rôznych typov kreativity, vzdelávania v oblasti cudzích jazykov, vlastivedy či národopisu.

Pre **sociálne vylúčené skupiny** obyvateľstva, resp. skupiny s rôznym typom obmedzení v senzorickej percepcii zvukových a obrazovo-zvukových nosičov sú **nové technológie bránou k plnohodnotnejšiemu vnímaniu obsahov** – napríklad **artefakty** a ich **deriváty** špecificky **upravené** pre **národnostné menšiny, osamelých seniorov, sluchovo či zrakovo postihnutých občanov**, skupiny novodobých migrantov a pod.

PRÁCA S METADÁTAMI A ICH ANALYTICKÉ SPRACOVANIE

Tvorba metadát je okrem dôkladnej ochrany obsahu, ktorý tvoria archívy RTVS v podobe zvukových a obrazovo-zvukových nosičov, **podstatnou súčasťou využitia obsahu** nad rámec jeho bežného zaradovania do

Princíp poskytovania obsahu – „všetko všade hocikedy hocijako pre hocikoho“

vysielacieho streamu. Príkladom **metadát** je **okrem abstraktov** s opisom daného programu jeho **scenár, dokumentácia** vzniku diela, **zoznamy autorov** a výkonných **umelcov, teoretická reflexia, história** prezentácie artefaktov a ich interaktívne **hodnotenie** laickou verejnosťou.

Absencia medzinárodných štandardizovaných kódov pre identifikáciu a programové nasadenie obsahu často znemožňuje jeho predaj v medzinárodnom rozmere (ochranný autorský zväz SOZA má k tejto téme rozsiahle podklady) i využitie automatizovaných algoritmov na tvorbu individualizovanej ponuky sledovaním „užívateľského“ správania sa recipienta.

Verím, že **nasadenie analytických nástrojov** v súčasnosti **nepredstavuje** také **finančné nároky, ktoré by presahovali možnosti RTVS** (práca s „big data“, konverzia reči/zvuku na text, automatizované rozpoznávanie a opis obrazu, identifikácia násilných a sexuálne exponovaných scén vrátane ich strihovej montáže a očakávanej emocionálnej recepcie divákom a pod.).

Výsledkom **procesu vytvárania metadát** z obsahu bude **jednoduchá navigácia** celého **archívu podľa kľúčových slov**.

UMELÁ INTELIGENCIA (AI) A POTENCIÁL JEJ VYUŽITIA

Strojové učenie („machine learning“) a nástroje **umelej inteligencie umožňujú** efektívnym a finančne únosným spôsobom pripravovať **individualizovanú a dynamickú ponuku** prakticky na úrovni **individuálneho poslucháča či diváka**. Ako príklad môže poslúžiť obyvateľ špecifického slovenského regiónu, dieťa, senior, obyvateľ Slovenska žijúci dlhodobo v zahraničí a pod., pre ktorého môže vysielateľ vo verejnej službe pripravovať stálu, kontinuálne sa rozvíjajúcu ponuku programov, interaktívnych služieb a informácií, ktorú recipient môže individuálne konzumovať a modifikovať v dialógu s nástrojmi AI.

Rovnako v internetovom prostredí a/alebo prípravou vhodných aplikácií pre tzv. smart zariadenia môže vytvoriť základné kreatívne návyky pre detského alebo laického používateľa v oblasti zvukovej a zvukovo-obrazovej tvorby.

ALGORITMY A ICH POZITÍVNE NASADENIE V TVORBE PONUKY OBSAHU

Celosvetovo dominujúce **platformy** na ukladanie a šírenie audiovizuálneho a zvukového obsahu **vytvorili** silný **návyk** ich užívateľov na **poskytovanie intuitívneho sprevádzania a „navrhovania“ obsahu** súvisiaceho s aktuálne sledovaným, cielene alebo náhodne vybraným artefaktom. Algoritmy, ktoré sa na tento účel používajú a neustále zdokonaľujú, sú prirodzene orientované na kritériá maximalizácie výnosu platforiem (dĺžka sledovania obsahu, vložená reklama a umiestňovanie produktov, iné monetizovateľné služby a pod.). **RTVS môže** v interaktívnom prostredí efektívne **vytvárať** a **nasadzovať algoritmy**, ktoré budú podporovať **ambície vysielateľa verejnej služby – navedenie** recipienta na všeobecne **kvalitnejší** a náročnejší **obsah, vzdelávanie**, zlepšenie orientácie v spoločenských problémoch, podporu verejných diskusií na rôzne témy a pod.

RTVS bude (čiastočne sa už tak deje) v budúcnosti **interagovať s divákmi a poslucháčmi** v **multidimenziálnom** personalizovanom svete viacerých možností a kombinácií možností.

- v **dimenzii demografie**
- vekových kategórií cieľových skupín (deti, seniori, sociálne vylúčené skupiny obyvateľstva a spoločenstvá, obyvateľia so špecifickými potrebami, atď.),

**RTVS interaguje s divákmi a poslucháčmi
v multidimenziálnom personalizovanom svete**

- v **dimenzii územných komunít**
- Zamagurie, Orava, Podpoľanie, atď.,
- v **dimenzii diváckych a poslucháčskych komunít**
- sústredených predmetovo (škôlkari, spolužiaci, športovci, rybári, ľudoví tanečníci, atď.),
- v **dimenzii programovej**
- efektívne vyrábanie, nákup a poskytovanie personalizovaného a komunitného množstva programov pre potreby, životné zvyklosti a návyky ľudí,
- umožnenie „brokerových“ služieb na platformách RTVS pre šírenie programov vytvorených tretími stranami,
- v **dimenzii časovej**
- umožniť pozeranie programu v ľubovoľnom čase a akokoľvek dlho,
- v **dimenzii technológií**
- umožniť pozeranie programu na ľubovoľnom zariadení alebo kombinácii zariadení.

Tato **realita** blízkej **budúcnosti** bude mať **dopad** na to, **ako**:

- bude **RTVS organizovaná, riadená, strategicky smerovaná a personálne vybavená**, obohatená o nové odbornosti,
- ako **efektívne bude vyrábať** programovú štruktúru,
- ako **efektívne bude spolupracovať s poskytovateľmi obsahu** mimo RTVS ako takej a tzv. legacy ekosystému súčasných poskytovateľov obsahu,
- ako **detailne bude poznať svojich zákazníkov**, zákazníkov nových médií, aby mohla ponúkať personalizovaný obsah,
- aký **dobrý** bude mať **produktový marketing**, ktorý bude riešiť otázky ako „cross-sale“ a „up-sell“,
- ako bude **technicky vybavená**, aby mohla umožniť vyššie napísané.

RTVS bude musieť, pre svoju budúcnosť, vystúpiť z komfortnej zóny (a poľaviť v rozprávaní, aký obsah sa má vysielat' na dvojke v stredu o 10.15 h). **Postupne by mala začať s organizovaním strategických interných hackatonovských brainstormových stretnutí na témy týkajúce sa jej budúcnosti.**

A keď sa nakoniec, po zrelom zvážení, ktoré bude zahŕňať aj revíziu potrebných zdrojov a financií, RTVS rozhodne ísť smerom do budúcnosti, tak v tom momente by mala začať vnímať túto realitu ako príležitosť.

P.S.: Pre bližšie porozumenie vyššie napísaného si dovoľím z množstva príkladov použitia vybrať iba dva:

PRÍKLAD 1

dimezia demografie	deti
dimenzia územnej komunity	Slovensko
dimezia diváckej komunity	škôlkari

programová dimenzia v spolupráci s MŠVaVaŠ IT fakultami, s pedagogickými fakultami vyrobená séria vzdelávacích cyklov, ktoré budú malé deti hravou formou sprevádzať zákutiami **výučby cudzích jazykov** bez toho, aby chodili do súkromných jazykových škôlok

časová dimenzia **bez limitov**

dimenzia technológií **bez limitov** (TV, PC, handhelly, radio)

V príklade 1 budeme adresovať potrebu začať **oboznamovať malé deti od skorého veku s cudzími jazykmi**. Učitelia vo všetkých materských školách si na platformách RTVS budú vedieť spustiť na TV alebo PC odborne navrhnuté detské jazykové hry (v rôznych jazykových mutáciách), kde sa tzv. avatari oblečení umelou inteligenciou do postavičiek napr. Mickey Mousea (podľa detského výberu) budú hrať s deťmi. A toto sa môže diať v čase najvhodnejšom pre danú triedu. V čase, keď mapr. vonku prší, raz týždenne alebo niekoľkokrát denne. Rovnakú možnosť môžu mať rodičia cez víkend.

Finančná participácia Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR

PRÍKLAD 2

dimezia demografie **seniori**

dimenzia územnej komunity **Slovensko**

dimezia diváckej komunity **seniori so špecifickými potrebami**

programová dimenzia v spolupráci s MŠVaVaŠ IT fakultami, MZ a rehabilitačnými ústavmi pomocou AI vyrobená **séria cvičení** za účelom **precvičovania motorických návykov** v spolupráci s MK, MŠVaVaŠ IT fakultami pomocou AI vyrobená platforma na **predčítavanie kníh**

časová dimenzia **bez limitov**

dimenzia technológií **bez limitov** (TV, PC, handhelly, rádio)

V príklade 2 budeme adresovať potrebu pomoci pre seniorov a ponúkneme im „**pomocnú ruku**“ a sériu cvičení na **precvičovanie motorických návykov**.

Napr. adresovať pomoc pre seniorov, kde si budú môcť na portáli RTVS vybrať **knihu**, vybrať hlas (mužský, ženský), ktorý im zvolenú knihu **prečíta na zariadení**, ktoré vedia ovládať, v čase, ktorý si vyberú, a tak sa budú môcť vrátiť do čias, keď im v detstve rodičia predčítavali knihy na dobrú noc alebo keď oni predčítavali svojim deťom rozprávky na dobrú noc.

Finančná participácia Ministerstvo školstva, vedy výskumu a športu SR,
Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR
a Ministerstvo zdravotníctva SR

Vnímanie budúcnosti ako príležitosti

5. Reputačné riziká RTVS

Z hľadiska budovania dlhodobej kredibility verejnoprávnej inštitúcie ako efektívnej, kvalitnej a transparentnej ustanovizne, je nevyhnutné kontinuálne **prispievať k odstraňovaniu reputačných bariér a rizík**, ktoré môžu do značnej miery oslabiť jej kredibilitu, a tým aj ambíciu získania výhody „prvého ťahu“.

Za posledné obdobie RTVS čelila viacerým **prípadoch spojeným s reputačným rizikom**, čo oslabuje pozíciu inštitúcie ako dôveryhodného subjektu do vnútra i navonok (t. j. vo vzťahu k internému aj externému prostrediu).

Podľa prieskumu FOCUS (2021) RTVS dôveruje 63 % občanov, avšak je zjavné, že **existuje priestor na zlepšenie**. Navyše, ako ilustruje prehľad prípadov uvedený nižšie, mitigácia reputačných rizík je jedným z princípov, ktorý si **zaslúži vyššiu manažérsku pozornosť**.

PREHLAD PRÍPADOV OSLABUJÚCICH ODOLNOSŤ RTVS ČELIŤ REPUTAČNÝM RIZIKÁM:

- **Zmluvné vzťahy v RTVS** (NKÚ 2021) – výsledky kontroly NKÚ (kontrolované obdobie 2018 – 2020) konštatujú, že RTVS pri výbere programu **nevytvorila dostatočné súťažné prostredie**, ktoré by **zamedzilo možným subjektívnym rozhodnutiam** pri selekcii nových formátov do vysielania. Podľa interných predpisov mali všetky námety na výrobu programu prejsť **procesom evidencie v Centrálnom registri námetov**, následne mali byť **posúdené Dramaturgickou radou** a na základe jej odporúčania mali byť schválené, resp. neschválené Programovou radou. Kontrolou bolo zistené, že ani jeden námet z vybranej vzorky neprešiel registráciou cez Centrálny register námetov. Pritom práve Centrálny register námetov má byť prvým krokom transparentného výberu programu a zabezpečenia súťažného prostredia v RTVS. Následné posúdenie Dramaturgickou radou nebolo možné vyhodnotiť, pretože zápisnice zo zasadnutí tejto rady RTVS neboli NKÚ predložené. Ďalej NKÚ zistil, že zápisnice zo zasadnutia Programovej rady neobsahovali závery preukazujúce posúdenie jednotlivých programov, čo bolo v rozpore so Štatútom Programovej rady. Záverečná správa uvádza, **že RTVS nepreukázala dodržanie niektorých postupov nastavených internými predpismi a zároveň dodržanie § 19 ods. 6 zákona o rozpočtových pravidlách verejnej správy**, podľa ktorého je subjekt verejnej správy pri používaní verejných prostriedkov povinný zachovávať **hospodárnosť, efektívnosť a účinnosť**, pričom sa ďalej konštatuje, že RTVS musí zabezpečiť transparentnú súťaž námetov a ich nezávislé posúdenie zohľadňujúce princípy verejnoprávnosti, ale aj hospodárnosti, efektívnosti a účinnosti. **V kontexte týchto zistení by mala RTVS revidovať a upraviť interné normy.**
- **Neprofesionalita v RTVS – reportáž RTVS o úmrtí učiteľky po vakcinácii** (marec 2021 – napr. článok 1, článok 2) – RTVS odvysielala reportáž o úmrtí učiteľky po vakcinácii, ktorá aj podľa MZ SR navodila dojem, že smrť učiteľky súvisela s vakcináciou. **ÚDZS následne uviedol, že úmrtie nemalo súvis s očkovaním proti ochoreniu COVID-19.** RTVS čelila kritike od viacerých subjektov vrátane MZ SR, ŠUKL, UZDS či Polície SR (šírenie **hoaxov, neprofesionálne a emotívne spracovaná reportáž + konflikt záujmov redaktorky**). Skresľovanie informácií v reportáži bolo však namietané aj verejnosťou – RVR zaznamenala viacero sťažností na danú reportáž. Reportáž **prevzali aj viaceré dezinformačné webové portály. Etická komisia RTVS skonštatovala porušenie pravidiel Štatútu programových spolupracovníkov a pracovníkov RTVS.** Problematickou reportážou sa **zaoberal aj VKM NR SR** (Výbor pre kultúru a médiá), ktorý zaujal k tejto reportáži kritické stanovisko a podčiarkol nedostatočnosť reakcie vedenia RTVS v tejto veci (zo stanoviska RTVS vyplýva, že „zamestnanci, ktorí sa podieľali na tvorbe a schvaľovaní reportáže, dostali v súlade s internými pravidlami RTVS písomné napomenutie za neuspokojivé

Je dôvod odstraňovať reputačné bariéry

plnenie pracovnej úlohy. Vedenie RTVS zároveň v súlade so mzdovým poriadkom rozhodlo pri zainteresovaných zamestnancoch o nepriznaní odmien“. V máji 2022 bol publikovaný článok o **neadekvátnych otázkach reportérky RTVS** smerom k asistentke trénera nemeckého hokejového tímu (otázky týkajúce sa pohlavia trénerky v mužskom kolektíve), titulok článku: Fínske médiá píšu o slovenskej redaktorky, ktorá otázkami urazila asistentku nemeckého trénera – znovu negatívny obraz o profesionalite RTVS v medzinárodnom prostredí.

- **Začiatok informovania o nevyprovokovanej ruskej invázii na Ukrajinu** (február 2022 – napr. článok 1, článok 2) – **RTVS v ranných hodinách vo vysielaní nepokrývala začiatok ozbrojeného konfliktu (24. 2. 2022)**, ale vysielala reprízy programov a relácií bez reflexie na aktuálne dianie; **české verejnoprávne médiá situáciu pokrývali od skorých ranných hodín**.
- **Vytváranie priestoru pre prezentáciu názorov konšpiračného spektra** – RTVS vo vysielaní poskytla priestor aj osobám, ktoré majú tendenciu prikláňať sa ku konšpiráciám a k neovereným faktom – príkladom je **pozvanie Jána Čarnogurského** do relácie Správy a komentáre a jeho vyjadrenia k nevyprovokovanej ruskej invázii na Ukrajinu (napr. článok). **Za tento krok si RTVS vyslúžila kritiku ministerky kultúry, predsedu Výboru pre kultúru a médiá ako aj predsedu Výboru pre obranu a bezpečnosť, ale aj kritiku europoslancu V. Bilčíka**. Vo februári 2022 taktiež médiá informovali o tom, že spravodajskú redakciu RTVS **posilní Radovan Kondrlík, ktorý pôsobil v konšpiračnom médiu Extra Plus**. RTVS podľa článku referujúcom k danej problematike „neodpovedala na otázky, či nepovažuje za problém, že jej nový redaktor predtým pôsobil v dezinformačnom médiu, kde **robil nekritické rozhovory** aj s kontroverznými osobnosťami“. Ešte v roku 2019 sa vo verejnom diskurze spomínala téma poskytnutia priestoru **Jozefa Hrdličku (ako obhajcu G. Husáka v ankete Najväčší Slovák)**.
- **Personálne tenzie** – negatívne konotácie vo verejnom diskurze vytvárajú aj personálne vzťahy vo vnútri RTVS – ako príklad možno uviesť článok o odchode dlhoročnej redaktorky RTVS Eleny Senkovej s titulkom: **Bývalá redaktorka Senková: Keď v RTVS zistili, že ma vyhadzujú v tehotenstve, ponúkli mi peniaze za fiktívnu analýzu**. I keď RTVS v článku oficiálnym vyjadrením vysvetlila svoje videnie situácie. V ďalšom článku, ktorý bol publikovaný pod názvom **RTVS v čase korony: Namiesto snahy o kvalitné správy sa vedenie redakcie háda a navzájom osočuje**, sa konštatuje pretrvávajúce napätie atmosféry vo vnútri redakcie RTVS a uvádza, že „manažéri spravodajstva sa navzájom ohovárajú a osočujú v e-mailoch, ktoré rozposielajú všetkým redaktorom“. Takisto sa v článku konštatuje, že RTVS výrazne zaostala, pokiaľ ide o vysielanie špeciálnych formátov pokrývajúcich pandémiu. O personálnych pomeroch sa kriticky vyjadrila aj ďalšia novinárka (Reportéri – Katarína Začková); článok bol publikovaný pod titulkom: **Katarína Začková z Reportérov: Šokuje ma, ako Rezník klame. Takto nás vedenie televízie osočovalo za Mečiara. V roku 2018 bola v médiách pertraktovaná aj atmosféra v RTVS vo vzťahu k otvorenému listu viacerých redaktorov a kritike pracovných pomerov v inštitúcii**.
- **Finančné požiadavky na výrobu programov RTVS** – v roku 2021 bol publikovaný článok o vysokej finančnej náročnosti programu o finančnej gramotnosti. Podľa údajov z článku vyplýva, že **program, resp. jeho jedna časť (asi 13 minút) vychádzala na približne 15 000 EUR**.

RTVS potrebuje zlepšiť vnútorné procesy práce s overovaním zdrojov a preverovaním súvislostí

Poznámka: Rešerš mediálneho monitoringu pochádza z webov Denník N, HNonline a Refresher.

Kľúčové poznámky k uvedeným príkladom:

- **NKÚ jednoznačne konštatoval**, že RTVS nedodržala interné predpisy pri výbere programu a kontrola ich dodržiavania bola nedostatočná. RTVS ani nepreukázala dodržanie niektorých postupov nastavených internými predpismi a zároveň dodržanie § 19 ods. 6 zákona o rozpočtových pravidlách verejnej správy, podľa ktorého je subjekt verejnej správy pri používaní verejných prostriedkov povinný zachovávať hospodárnosť, efektívnosť a účinnosť. Aj na základe týchto zistení a na základe mediálne publikovaných výstupov preto vzniká potreba posilniť schopnosť RTVS vo vzťahu k vytvoreniu prostredia napomáhajúceho preukazovať a dosahovať hospodárnosť, efektívnosť a účinnosť procesov vedúcich k výberu programu a zároveň napomáhajúceho mitigovať priestor na subjektívne (nepodložené, netransparentné) rozhodnutia v oblasti programových služieb. Na základe uvedeného **by bolo vhodné pristúpiť k re-modelingu interných smerníc RTVS v oblasti výberu programu s cieľom zabezpečiť transparentnosť, efektívnosť a hospodárnosť procesov (v súlade s odporúčaním NKÚ a so zákonom o rozpočtových pravidlách).**
- **RTVS reportážami/pokrývaním dôležitých spoločenských udalostí** (pandémia, nevyprovokovaná invázia Ruska na Ukrajinu) nedostatočne reflektovala na dôležitosť dôveryhodného informovania, overovania súvislostí a zdrojov, a tak podaním vybraných reportáží **vytvorila priestor pre našttrbenie a spochybňovanie dôvery. RTVS preto potrebuje zlepšiť vnútorné procesy práce s overovaním zdrojov a preverovaním súvislostí.** Takisto, vzhľadom na **pomalý reakčný čas**, pokiaľ ide o odhad potreby konať, RTVS stratila v týchto prípadoch výhodu prvého ťahu. **Reputačné riziká v danej veci sú rovnako pomerne vysoké a intenzifikuje sa aj neprofesionálnym prístupom vedenia/ pracovníkov RTVS, ktorí reflektujú na uvedené príklady nepreukázali dostatočne dobrú mieru vyhodnocovania súvislostí v kontexte spoločenského nastavenia či interkultúrnej komunikácie.**
- **V otázke personálnych tenzií** možno konštatovať, že aj tie pomerne často prenikajú do verejného priestoru. **To nepridáva na dôveryhodnosti inštitúcie ako takej a ani služby, ktorú inštitúcia poskytuje, a nepreukazuje sa ani schopnosť včasne reagovať na vzniknuté situácie alebo im predchádzať.** Adresovanie vzniknutých situácií **často prichádza neskoro a až po verejnom tlaku.** Je preto nevyhnutné manažérskymi technikami v oblasti rozvoja ľudského kapitálu **presadiť kreovanie takého pracovného prostredia, ktoré bude zamerané na prechádzanie personálnych tenzií a ktoré v prípade ich vzniku využije interné prostredie na ich riešenie k spokojnosti zúčastnených strán.**

Kvalitou manažérskych rozhodnutí možno **dosiahnuť odstránenie bariér a mitigáciu reputačných rizík** vo vzťahu k verejnému priestoru, a tak **zvýšiť odolnosť inštitúcie včas reagovať na výzvy a potreby, ktoré v spoločnosti vnikajú a vyvíjajú sa** – o to rýchlejšie v krízových časoch. **Ako manažér verejnej služby som pripravený** svojimi rozhodnutiami **prispiet** k tomu, aby RTVS i v tejto oblasti posilnila a naplno **rozvinula svoj potenciál** v domácom i európskom prostredí – tu možno spomenúť nedostatočnú vizibilitu RTVS v rámci EBU (napr. generálny riaditeľ Českej televízie zastáva funkciu podpredsedu Výkonného výboru – Executive Board Vice-President).

Kvalitou manažérskych rozhodnutí možno dosiahnuť odstránenie bariér a mitigáciu reputačných rizík

6. RTVS v dobe hoaxov a fake news

Označenie hoaxu slovami „toto je hnusná, špinavá lož“ **možno alternovať** diplomaticky vyjadrením „**domnievam sa, že o správnosti vašich informácií by sa dalo úspešne pochybovať**“. V oboch prípadoch je dôležité posolstvo, že **hoaxy** vo verejnom priestore **nemožno obchádzať a tolerovať, ale treba sa proti nim účinne brániť**.

RTVS musí v tomto zápase **zohrávať významnú úlohu**. Značka RTVS je posolstvo o dianí, ale i o hodnotách. **RTVS** je inštitúcia, ktorá má **ambíciu čo najviac sa priblížiť k pravde**, zaznamenáva **udalosti** tak, aby **čo najvernejšie zobrazovali realitu**. O pravdu bojuje profesionalitou, vkusom, noblesou. **Ak je pravda tradičnou hodnotou, tak RTVS obhajuje tradičné hodnoty**. RTVS má štýl. Hokejisti tomu hovoria „classy“. To však neznamená, že občas nezhodia rukavice.

Prieskumy Globsecu opakovane poukazujú na to, že **Slováci** patria v európskom priestore medzi tých, ktorí **najviac naletia hoaxom a konšpiráciám**. **Sociálne siete vytvorili pre hoaxy a konšpirátorov** bezbrehý **neregulovaný priestor**. **Môžete** v ňom **šíriť klamstvá**, ba dokonca aj naživo vysielat vraždu. Náprava prichádza selektívne a po upozornení s odstupom dní, ak vôbec. V porovnaní s prísnou reguláciou vydavateľov/vysielateľov je to absolútny nepomer.

Áká je v tomto kontexte **úloha verejnoprávnej televízie a rozhlasu?**

Jedným zo základných spôsobov boja proti podvrhom je **aktívne ponúkať kvalitné správy** z rozpoznateľného **kredibilného zdroja** pre **čo najširšie publikum**. **RTVS** musí byť značkou, **ktorej sa dá dôverovať**. **Informácia** podpísaná či odhlásená vo verejnoprávnom médiu **musí byť zárukou serióznosti, vyváženosti, pravdivosti**. Musí **vychádzať z faktov**, odporúčene musí rešpektovať diverzitu názorov na daný problém a musí čo najvernejšie zobrazovať skutočnosť.

RTVS musí byť dôveryhodné médium. Musí mať **širokú sledovanosť** a **počúvanosť**, aby zasiahlo diferencované skupiny obyvateľstva. Musí ponúkať **celistvý obraz skutočnosti** bez ohľadu na komerčnú hodnotu informácie. Musí ponúkať informácie na rôznych nosičoch a rôznymi spôsobmi doručenia, aby nikto nemal pocit, že zostal mimo okruhu pôsobenia verejnoprávneho vysielateľa.

Úloha verejnoprávneho RTVS nikdy nebola taká dôležitá ako v súčasnosti. Sila tradičných značiek musí zaznievať intenzívnejšie. Rozpoznateľnosť zdrojov sa musí stať optikou, s akou verejnosť pristupuje k prijímaniu informácií.

Verejnoprávne vysielanie je správou o svete, ale i správou **o hodnotách vo svete**. **Vysoký štandard** musí platiť nielen v **rovine faktov**, ich **selekcii, radení a vyhodnotení**, ale i v spôsobe, **ako sú prezentované**. Je dôležité zachovávať vysoký štandard hovoreného prejavu, spisovného jazyka, vizáže redaktorov a dress kódu podľa typu udalosti a situácie. Aj neverbálne prejavy a celkový dizajn spoluvytvára reputáciu, autoritu a spoľahlivosť prezentovaných tém.

RTVS ako dôveryhodné médium zohráva v zápase proti hoaxom a konšpiráciám významnú úlohu

Netreba pritom zabúdať, že **RTVS je médiom verejnej služby**, nie nástrojom strategickej komunikácie. Má jedinečné **postavenie**, ktoré by mala **využívať** pri **produkcii** kvalitného **spravodajstva, vzdelávania** verejnosti v **problematike dezinformácií** a **mediálnej gramotnosti** tak, ako to robí napríklad ČT alebo BBC, ktorá to robí na svojom webe.

Spravodajstvo RTVS je služba verejnosti. Má byť **zrozumiteľné** a **vyvážené**, má **rešpektovať** relevantné **postoje** a **prúdy**, **objasňovať súvislosti** a kontexty situácie. **Spravodajstvo** je nevyhnutné **podporiť analytickou**, vysvetľujúcou **publicistikou, diskusiami** a **dokumentárnou tvorbou**.

7. Boj s dezinformáciami v RTVS

Veriť výmyslom je veľmi jednoduché. Psychológovia zmieňujú **moment istoty v neistote**. Svet je chaos náročný na pochopenie a **skreslené správy**, ktoré opisujú sprisahania, nebezpečenstvá a neznáme hrozby, **pomáhajú neistým utvrdiť sa** v tom, **že ich vnímanie chaosu je správne**. **Hoaxy a skreslené informácie** umne **mixujú pravdy s nepravdami**. Vždy je na týchto textoch niečo pravdivé. No tento pravdivý kmeň býva obrastený jedovatým brečtanom skreslených, vymyslených, zámerne nepravdivých informácií. Technický jazyk („binárna slučka s n-tou komplexnosťou a procesory sú navrhnuté tak, aby bežali niekoľko týždňov bez poškodenia“) a dôveryhodne znejúce názvy inštitúcií (často neexistujúcich) varuje a volá do akcie – konajme! Zmeňme to! Neverme! Vymyslené texty sa opierajú o skúsenosti blízkych, hrajú na city. Ukazujú katastrofické scenáre a podozrivé okolnosti, ku ktorým **LEN VY MÁTE EXKLUZÍVNY PRÍSTUP!** Varujú.

Mnohí sa radi bojíme. A **hoaxy** nám **k tomu pomáhajú**. Pocit „nás sa to netýka, ale mohlo by sa“, „vieme niečo viac, čo iní nie“, „žijeme v smutnom svete“ pomáha odpútať sa od starostí a myseľ upriamiť na iné problémy.

Hoaxy sú úspešné a ľahko sa nimi dá zmiest. Ako rozoznať hoax? Nijaká úplne jednoduchá odpoveď neexistuje. Svet informácií je vďaka internetu do veľkej miery slobodným neregulovaným priestorom a každý si v ňom môže písať, publikovať a tvrdiť takmer čokoľvek.

Základom je, aby sa k médiám pristupovalo so zdravou skepsou a s odstupom. **A pre tvorcov musí byť alfou aj omegou za každú cenu pripravovať pravdivý, etický a remeselne zvládnutý obsah.**

*„Ráno sa celá Európa zobudila do vojny. Rusko zaútočilo na Ukrajinu. Média informovali, že výbuchy bolo počuť len 150 kilometrov od slovenských hraníc. Situácia je naozaj vážna, Rusko napadlo Ukrajinu a Vladimir Putin začal vojenskú inváziu u nášho suseda. Pár kilometrov od nás. Vo vysielaní na televíznych okruhoch RTVS ako keby sa nič nedialo. Ráno od 6.00 h vysielali reprízu včerajšieho Dámskeho klubu, o 7.30 zaradili bežné Ranné správy a potom zas o vojne nič – vysielali dokument o potápaní na Maldivách a starý film. Cvičilo sa tam, varilo, smialo... o vojne do 7.30 ani slovo. Prvý status na Facebooku RTVS o 9.45 vyšiel s titulkom: **Putin povolil vojenskú operáciu na východe**. Nie, zaútočil, ale „povolil operáciu““ (<https://www.omediach.com/blog/22382-zacala-vojna-no-v-rtvs-sa-rano-smialo-varilo-a-cvicilo-po-dnesku-by-mal-sef-spravodajstva-v-rtvs-skoncit>)*

„Dlhoročná redaktorka RTVS Ľubica Hargašová sa cez víkend zachovala neprofesionálne – zinscenovala rozhovor a stretnutie so známym českým reportérom Janekom Rubešom z iniciatívy Kluci z Prahy.“ (<https://www.omediach.com/blog/22481-reporter-z-iniciativy-kluci-z-prahy-odkazuje-znamej-redaktorke-rtvs-nikdy-som-sa-s-vami-nestretol>)

To sú len dva príklady, ktoré sa stali za posledné mesiace. Vedenie RTVS medzitým vyvodilo personálnu zodpovednosť voči vedúcemu spravodajstva aj voči danej redaktorky. To, že vôbec mohlo prísť k daným situáciám, má však hlbšiu príčinu než len personálne zlyhanie jednotlivcov.

Obsah musí byť pravdivý, etický a remeselne zvládnutý.

RTVS má množstvo **možností**, má obrovský **potenciál** procesov, ktoré môžu v správnom nastavení hrať dôležitú rolu a byť **pre divákov a poslucháčov kľúčové** – a dávať im mimoriadne veľa dôvodov, aby pri hľadaní správ, ale aj zábavy, vzdelávania či servisu, bola **RTVS „prvým ťahom“**.

RTVS musí v boji s dezinformáciami budovať dva piliere:

1 – PRÁCA S INFORMÁCIAMI

Zdroje, overovanie, dopĺňanie, konfrontovanie, porovnávanie a diskusie musia byť **súčasťou** tvorby všetkých **programov RTVS**, nielen informačných a spravodajských, ale aj zábavných, pre deti, oddychových a všetkých ostatných.

Pri tvorbe **obsahu**, najmä spravodajského a publicistického, je nevyhnutné dbať na **vecnosť a pravdivosť informácií**. RTVS musí využívať **overené zdroje**. Súčasťou práce musí byť „fact checking“ a oslovovanie autorít s nespochybniteľnou minulosťou a výstupmi. **Kvalitná práca s informáciami** musí byť prítomná nielen vo výsledku, ale aj v **dramaturgii**, práci s **otázkami**, príprave na **diskusie**. A rovnako ako výsledok, aj dôsledná príprava musí podliehať **redakčnej analýze a kontrole**.

Samozrejmosťou je pracovať s pôvodnými informáciami a ak sú prevzaté, uvádzať ich zdroj. **Inšpirácia alebo citácie bez uvedenia zdroja sú neprípustné.**

Dezinformačná scéna často deformuje pohľad na realitu mixom pravdivých a skreslených informácií. Niečo také je v RTVS neprípustné. Ak si divák alebo poslucháč zapne **RTVS**, musí si byť istý, že **obsah**, ktorý sleduje, je **nespochybniteľne dôveryhodný v celku aj detailoch**.

Divák a poslucháč by mal vo vysielaní **RTVS** nájsť aj **vzdelávacie programy**, ktoré by vysvetľovali a vyvracali témy používané ako súčasť hybridnej vojny a dezinformácie, ideálne vo vysielacích časoch s vysokou sledovanosťou a počúvanosťou. Takisto by sa **RTVS** mala **venovať témam bezpečnosti v online priestore, dôveryhodnosti zdrojov a etike** v online priestore.

V neposlednom rade by mala **RTVS vzdelávať a robiť osvetu** o tom, čo je a čo nie je hoax, ako informácie overovať, ako nešíriť bludy. Na túto edukatívnu úlohu nesmie rezignovať.

2 – PRÁCA S ĽUĎMI

Obsah, ktorý smeruje k poslucháčom a divákovi, **musí prechádzať dôslednou kontrolou**. Vlastné výstupy by mali pochádzať od autorov, ktorí sú skúsení a pripravení. Remeselné zvládnutie prípravy programu je prvým a základným predpokladom toho, aby príspevky a obsah mohli ísť do éteru. Systém postupného rastu, učenia sa a prípravy by sa mal najprv odohrávať „nanečisto“, aby si poslucháč a divák mohol byť istý, že to, čo sleduje, je dielom profesionála a nie „učňa“. Systém mentorov sa musí stať súčasťou každodennej práce.

Vecný, dôveryhodný a pravdivý obsah tvoria ľudia s morálnymi a etickými vlastnosťami

Okrem pracovných skúseností je nevyhnutné, aby **obsah** tvorili **ľudia s najvyššími morálnymi a etickými vlastnosťami**. **Nie je možné**, aby televízia zamestnávala a nechávala vystupovať **ľudí spojených s konšpiračnou scénou**, preukázateľne šíriacimi dezinformácie. Citlivosť a precíznosť v posudzovaní pravdivosti musí byť nastavená na veľmi jemnom radare.

Budem dbať o to, aby **redaktori boli vedení k pocitu vysokej zodpovednosti za obsah svojej práce**. Súčasťou bude aj rast a vzdelávanie, aj v téme kritického myslenia. Takisto **budem dbať o kredit a odbornosť hostí a autorít** pozývaných do vysielania v kontexte komplexných odborných a spoločenských tém a dbať o faktickú diskusiu namiesto prezentovania návrhov.

RTVS by sa mala stať **etalónom kvality**. **Autori** by mali byť **nespochybniteľnými autoritami** vďaka kvalitnej a pravdivej práci. Mám za to, že **tvorcovia v RTVS** by mali **pravidelne získavať ceny za novinársku a publicistickú prácu**. Je príznačné, že dnes ich získavajú ľudia, ktorí v RTVS kedysi pracovali, z rôznych dôvodov tam však už nie sú. RTVS si takých ľudí musí držať, oceňovať a motivovať.

Každý, kto si naladí RTVS, si musí byť istý, že:

- je to „**čistý zdroj**“ – pozná financovanie, redakciu, kontakty, sídlo, e-mail, webovú adresu, komunikujú odtiaľ reálni verejne známi ľudia,
- **jasní autori obsahu,**
- z **obsahu nesrší** prvoplánový **strach a nenávisť,**
- **obsah je správny gramaticky aj štylisticky,**
- sú **známe zdroje,** z ktorých sa čerpajú informácie (nie podľa dôveryhodného zdroja, podľa našich informácií a pod.),
- v informáciách sa objavujú existujúce inštitúcie a mená skutočných ľudí, overiteľné dáta,
- vždy **je zachytených viac pohľadov,** vždy dostane **priestor aj druhá strana.** Deinfo scéna sa vyznačuje tým, že je veľmi rýchla – pretože tam, kde klasické médiá overujú informácie a dávajú priestor protistrane, oni plesknú na internet hocičo. Je potrebné mať pri tvorbe na mysli na jednej strane skratku a na druhej remeselnú precíznosť spracovania.

**RTVS – etalón
kvality, autori –
nespochybniteľné
autority**

Informovať pravdivo musí byť **klúčové** pre všetky programy a zložky **RTVS.** **Aby RTVS pomáhala** tým, ktorí sa mýlia, ale nechcú sa, aby nešírili bludy. Preto, aby ľudia neverili hlúpostiam, ktorými sa zosmiešňujú. Preto, **aby ľudia neboli** poslušnými **vojačikmi** tých, ktorí riadia a platia vymyslené správy. Ale najmä, aby sa svet informácií stal bezpečnejším miestom, než je dnes. Aby napríklad niekto nenaletel na to, že nemusí brať lieky, pretože ich môže nahradiť čistiacim prostriedkom, a neublížil si.

8. Spravodajstvo v prostredí slovenských televízií

V trojčlenke úloh verejnoprávneho média podľa BBC **Informovať – vzdelávať – zabávať** patrí **prvé miesto** práve **informáciám.** Treba povedať, že ide o časť, ktorá je najviac sledovaná verejnosťou i politikmi, i keď je to písanie prstom na zahmlené okno, ktoré zajtra nahrádzajú nové správy. Stáva sa, že **optikou kvality spravodajstva sa hodnotí médium ako celok** bez ohľadu na kvalitu iných programových výstupov. Je dôležité pripomenúť, že **aj v čase sociálnych sietí či internetu** patrí **televízne spravodajstvo** stále k **najsilnejším a vplyvným nástrojom informovania verejnosti.** Napriek obmenám technológií sa spravodajské hodnoty príliš nemenia. **Úlohou spravodajstva** RTVS je **prinášať** dostatok **celistvých, vyvážených a férových informácií** pre rozmanitú spoločnosť, a to bez ohľadu na divácku popularitu informácií. Inými slovami, **poskytuje nestranné, overené, neskreslené, aktuálne, zrozumiteľné** a vo svojom celku **vyvážené a pluralitné informácie o dianí** v Slovenskej republike i v zahraničí ako základ na slobodné utváranie názorov. Túto úlohu musí vykonávať prostredníctvom kvalifikovanej pracovnej sily, primárne zamestnancov v internom pracovnom pomere a spolupracovníkov. K spravodajstvu **je potrebné pridať kvalitnú publicistiku.** Zvláštny **dôraz** treba **klásť na kvalitu službovej publicistiky** pre poslucháča a diváka, ale i na politickú publicistiku. Politická publicistika je v zmysle zákona o vysielaní a retransmisii program tematicky zvyčajne spätý so spravodajstvom, ktorý obsahuje najmä komentáre k správam a udalostiam, analýzy vývoja, politické stanoviská k udalostiam a názory politikov na jednotlivé témy.

Na trhu v súčasnosti pôsobí TA3, dlhodobo etablovaná spravodajská televízia s čerstvou ambíciou rozšíriť množstvo svojich kanálov. Svoj spravodajský projekt 24 dlhodobo pripravuje aj TV JOJ. Vzniká tak mimoriadne zložitá situácia z pohľadu boja o diváka, ale i boja o redaktorov. Domnievame sa, že TV JOJ má vysokú lojalitu svojich redaktorov,

podobne i TV Markíza. Doškoľovanie redaktorov z netelevízneho prostredia si vyžaduje čas a kvalitných mentorov.

Mimoriadne náročným zrkadlom kvality televízneho spravodajstva na Slovensku je česká verejnoprávna stanica ČT 24. Ide o dlhodobu budovaný kanál, ktorý má silné a generačne rôznorodé tímy redaktorov a moderátorov, pričom sa opiera aj o spravodajcov v 11 krajinách sveta. **ČT 24 je nevyhnutné vnímať ako výzvu**, avšak zároveň treba povedať, že pre RTVS je to beh na veľmi dlhú trať. Pripomeňme, že ČT má 3 000 ľudí a takmer dvojnásobný rozpočet ako celá RTVS.

Pri porovnaní s Českou televíziou a profesionalitou jej spravodajstva a vysielania spravodajskej stanice :24 môže byť okrem financií pozornosť hodné aj porovnanie vygenerovaného množstva zaujímavých a dôležitých udalostí v 10-miliónovej populácii ČR a 5,5 mil. v SR, profesionálna spolupráca štúdií Brno a Ostrava a regionálnych spravodajských štúdií v ďalších mestách ČR.

Diétnejší rozpočet a menší počet zamestnancov môže mať dopad na bohatosť spravodajstva a publicistiky z pohľadu „rôznorodosti a pestrosti správ”, ale nemá a nemôže mať dopad na kvalitu a profesionalitu redaktorov a spravodajcov, na hodnovernosť, nestrannosť a aktuálnosť prezentovaných informácií. Ak toto platí, tak mojím **cieľom bude** vybudovanie **malej ČT 24**.

RTVS poskytuje nestranné, overené, neskreslené, aktuálne a zrozumiteľné spravodajstvo

Spravodajstvo je finančne náročná tvorba. Na 90-sekundovom príspevku v správach pracuje spravodajský tím často celý deň. Považujem však za samozrejmé a nevyhnutné, aby **v dobe hoaxov, fake news a konšpirácií** bolo **verejnoprávne spravodajstvo lídrom na mediálnom trhu**, aby kvalitou i penetráciou dokázalo postaviť protiváhu podvrhom. Je anomáliou, aby aktéri tlačových konferencií čakali na povel, kedy sa skončí reklama a jingle v súkromnej spravodajskej televízii, aby sa mohol začať živý prenos. **Spravodajský kanál verejnoprávnej televízie je niečo, čo malo byť vybudované premyslene a koncepcne, nie ako reakcia na zlyhanie pri začiatku ruskej invázie. Zdá sa, že je potrebné ponáhľať sa pomalšie a dôkladne zvážiť nielen koncepciu, ale aj personálne obsadenie a v neposlednom rade i financovanie.** Vysielanie tohto typu musí byť profesionálne so sebavedomým vystupovaním profesionálov. Vlastné riešenie tejto situácie uvádzam v kapitole *Fázy zmeny programu RTVS*.

Pretlak spravodajských staníc bude znamenať aj boj o témy a vykrývanie programu. Najmä v tzv. uhorkovej sezóne je problém naplniť vysielanie kvalitným spravodajstvom aj v ČT 24 s väčšou informačnou silou.

Regionálne štúdiá sú silným elementom pri vytváraní verejnoprávneho spravodajstva. Spravodajský kanál :24 im dá oveľa širší priestor na realizáciu.

Pri príprave a rozvoji spravodajského kanála je potrebné zvážiť špecifiká a deficit slovenského mediálneho a spoločenského priestoru a **pracovať na výchove, tréningu a vzdelávaní celých tímov** na strane média i na strane verejnosti – respondentov.

- 1. RTVS opustilo množstvo kvalitných redaktorov** a úspešne pracujú v iných médiách.
- 2. Nedostatok tvorivosti redaktorov.**
- 3. Nízka atraktivita obsahu.**

Spravodajský kanál je niečo, čo malo byť vybudované premyslene a koncepcne, nie ako reakcia na zlyhanie

Spravodajstvo je **široký televízny i rozhlasový komplex** so vzájomným prelínaním. Po spojení rozhlasu a televízie bol vytvorený model jednoznačného označenia spravodajstva ako „spravodajstvo RTVS“. To eliminovalo jednotlivé mediálne značky, ktoré boli na trhu dlhodobo etablované (Správa Slovenskej televízie a Správa Slovenského rozhlasu). Vnímame, že **pri vzájomnej synergii a prelínaní je jednotné označenie výhodou**. Treba však konštatovať, že toto spojenie oslabilo značku Slovenský rozhlas, ktorá mala vysoké renomé.

9. Základné stavebné kamene spravodajstva v modernej RTVS

RTVS: SPRAVODAJSTVO OBJEKTÍVNE

Sledovanosť televízií v Európe roky klesala. Pokles zastavila prvá vlna pandémie. Od 12. marca 2020 sme sledovali postupný nárast sledovanosti televízie, čo korešpondovalo s pribúdajúcimi prijímanými opatreniami. Marec 2020 bol na Slovensku mesiacom s najvyššou sledovanosťou v histórii merania televízie od roku 2004. Predstihol aj tradične najsilnejší december. **Televíziu počas marca 2020 denne sledoval v priemere viac ako milión divákov**. Podobný nárast sledovanosti pozorovali aj v iných krajinách – napríklad v Španielsku a Turecku to bolo až 100 minút denne (<https://e.dennikn.sk/minuta/1855060>). Podľa agentúry 2muse diváci v **prvých týždňoch pandémie** uvádzali, že pre nich **televízne spravodajstvo získalo na atraktivite**, pretože bolo vnímané ako zdroj vysoko kvalitných, serióznych a objektívnych informácií.

Po dvoch rokoch pandémie pozorujeme **pokles sledovanosti**. Počas rokov 2021 – 2022 agentúra 2muse medziročne v časovom pásme 19.00–19.50 h zistila nižšiu sledovanosť a nižší záujem o sledovanie spravodajských relácií. „V roku 2021 69 % divákov, ktorí sledovali v tomto slotte televíziu, sledovalo spravodajský obsah na niektorej z televízií (Jednotka, Trojka, Markíza, JOJ, TA3), v aktuálnom roku to je o 5 % menej (64 %). **Najviac sa pokles prejavil pri správach RTVS a Televíznych novinách.**“ (prieskum 2muse 31. 3. 2022)

Podceňovať netreba ani slot tesne pred začiatkom vysielania spravodajského bloku. „Z divákov, ktorí videli začiatok Správ RTVS, pozeralo 5 minút predtým 54 % program na Jednotke, 12 % program TV JOJ, 10 % stanice mimo peplemetrov, 6 % TA3 a diváci, ktorí si práve zapli TV. Spravodajské relácie TV Markíza (60 %) a TV JOJ (59 %) majú cca o 6 %, resp. 5 % viac zdedených divákov zo svojich predchádzajúcich programov.“ (prieskum 2muse 31. 3. 2022) Na toto je **potrebné reagovať v kontexte prípravy celej večernej programovej štruktúry**.

Znižujúca sa sledovanosť televízií a spravodajstva v posledných rokoch **nesmie byť dôvodom na odradenie televíznych tvorcov** prinášať to najlepšie, čo vedia. Konkurencia online správ je vysoká. Nie každý ich však prijíma a dokáže zhodnotiť a **televízia je ešte vždy najdôveryhodnejším médiom**. Potreba vyselať v televíznom a rozhlasovom éteri správy, na ktoré sa diváci a poslucháči budú môcť spoľahnúť, sa preto neznižuje. Je však potrebné, aby si ich proaktívne vybrali. **Ak si pustia správy, aby ich „prvým ťahom“ bola RTVS**. V prostredí rozhlasu je to pre výrazne nižšiu konkurenciu jednoduchšie. Z televízií **je však potrebné zapracovať na zmene, aby hlavné spravodajstvo RTVS nebolo najmenej sledovanou reláciou** spomedzi večerných spravodajských relácií.

Hlavné spravodajstvo RTVS najmenej sledované spomedzi večerných spravodajských relácií

RTVS: SPRAVODAJSTVO PRAVDIVÉ

Dôraz na absolútnu **presnosť, pravdivosť** a **správnosť** informácií je to, čo by malo byť **na prvom mieste**. Podobné spochybnenia sú pre divákov a poslucháčov nepríjemným momentom, po ktorom sa netreba čudovať strate ich dôvery v celé médium.

Jednou z prvých **funkcií verejnoprávnych médií** je **pravdivosť informácií**, ktoré prinášajú. Nijaké médium si nemôže dovoliť strácať divákov pre neprofesionálne skresľovanie informácií a už vôbec nie pre ohýbanie pravdy. **Okrem veľmi starostlivého výberu redaktorov** je nevyhnutné klásť **dôraz** aj **na ich prípravu a kontrolu výstupov**.

Špecifickou kategóriou sú moderátori diskusných relácií. Situácia v rozhlase je iná než v televízii aj preto, že dochádza k striedaniu moderátorov aj podľa tém relácií. Problematickou sa javí televízia.

Verejnoprávna televízia by mala mať **úroveň nastavenú** veľmi **vysoko**. **Moderátor** hlavnej diskusnej **relácie** by mal byť uznávaným **mienkotvorcom**. Po príklady netreba chodiť ďaleko, Václav Moravec v Českej televízii je jedným z dôvodov, prečo mnohí diváci sledujú ním moderované relácie. Vysoký stupeň odbornosti, rozhladenosti, znalostí z behaviorálnej psychológie, ale aj komunikačných zručností – to je len niekoľko vlastností, v ktorých by mali moderátori vynikať. V posledných rokoch sa zdá, ako by verejnoprávna televízia hľadala a nenachádzala na post hlavného moderátora nedeľnej diskusnej relácie človeka, ktorý bude naozaj výnimočný moderátor a ktorý zabezpečí, že výmena názorov v relácii bude rovnomerná a pre divákov prínosná. **Moderovanie** diskusnej relácie musí mať v rukách najväčší **moderátorský profesionál**, ktorý je aj uznávanou **osobnosťou** a je aj patrične **odmenený**. Na túto prestížnu funkciu je potrebný starostlivý výber moderátora, ktorý bude musieť spĺňať množstvo aj vedomostných, aj osobnostných predpokladov, precízna tímová príprava, spätná väzba, ktorá pomáha zlepšovať sa, a nezávislý hodnotiaci pohľad.

RTVS: SPRAVODAJSTVO FUNDOVANÉ

Redaktor spravodajskej relácie musí byť nielen skúsený **novinár**, ale predovšetkým **odborník** v téme, ktorú pokrýva. **Súčasťou prijímania** nových **redaktorov** by teda malo byť aj **získovanie** a **preverovanie** ich **odbornosti**. Rovnako veľký dôraz treba klásť aj na morálne vlastnosti nových členov spravodajského tímu. V každej osobnosti verejnoprávneho spravodajstva by mali byť v rovnováhe znalosti, hodnoty, pohotovosť v reakciách a práci, empatia pri práci s respondentmi a skúsenosti. V tomto smere musí redakcia svojich zamestnancov aj rozvíjať a dovoliť im rásť vlastným vzdelávaním.

Spravodajská relácia by si mala **vychovať** nových **ľudí**, ideálne spomedzi najšikovnejších, ktorí sa chodia zaúčať už od študijných čias.

RTVS: SPRAVODAJSTVO AKTUÁLNE, S PRESAHOM

Úplne **každú tlačovú konferenciu** si dnes **každý človek** na Slovensku **môže pozrieť online**. Ak sa jej nevenujú iné médiá, organizátor to urobí sám. Všetky dôležité **informácie možno prijať okamžite**. Okamžite možno sledovať protest, prácu politika vo fabrike, rokovanie parlamentu, pomoc polície po dopravenej nehode. To, čo **kedysi** robili **prenosové vozy** a obmedzovalo sa najmä na športové prenosy, **dnes** spraví **každý** s jedným **telefónom** a **internetovým pripojením**. Kedysi to bola agentúra, kto prinášal informácie ako prvý. V snahe zachovať si prvenstvo píše novinári správy okamžite v čase, ako sa udalosti dejú.

Kľúčovým pre spravodajstvo RTVS je kvalita ľudí, ich prístup a profesionalita

Byť tam, kde sa veci dejú, však nestačí – podstatné je dať informáciám aj iný rozmer. Základom verejnoprávneho spravodajstva má byť ponúkanie **informácií očistených od nánosov názorov a komentárov**. Aby RTVS

nevysielala len to, čo ostatní, je potrebné **dodávať kontext** a viac **pátrať**. Dávať rovnakému obsahu inú formu. Dávať **širší pohľad**, viac **vysvetľovať**. To všetko v maximálne zrozumiteľnej miere, aby aj odborné ekonomické, zdravotnícke, technické, zahraničné a ďalšie témy divák pochopil.

Podstatné je tiež ponúkať **informácie predvídateľným spôsobom**. Štruktúra **informácie** by preto mala byť: najprv to **najnovšie** alebo **najpodstatnejšie**, následne **kontext** a **vysvetlenie**, prípadne **genéza**.

Z prieskumov EBU vyplýva, že **z polhodinovej** spravodajskej televíznej **relácie** si priemerný **divák pamätá** priemerne **jednu správu**. Mnohé zo správ, ktoré divák nedokáže po odvysielaní pomenovať, vníma podvedome. Zo správ, ktoré sám považuje za podstatné a ktoré ovplyvňujú jeho život alebo formujú názory, si je divák schopný vybaviť dve tretiny.

Spravodajstvo RTVS by malo prinášať informácie s obsahom a formou, pri ktorých budú mať diváci a poslucháči v každom momente sledovania pocit, že sa ich dotýkajú.

RTVS: SPRAVODAJSTVO ATRAKTÍVNE

V rýchlom svete nie je čas strácať čas. Zachytiť to hlavné v niekoľkých sekundách, aby divák udržal pozornosť – to je tlak, pod ktorým sú redakcie už roky. Kľúčovou **úlohou** je podať podstatné tak, aby **novinár** stihol **odovzdať to, čo potrebuje**. Treba teda využívať nielen obraz a zvuk zachytený na mieste, ale doplniť informácie v titulkoch, grafických momentoch či inom obrazovom spracovaní.

Práca grafikov a oddelenia kreatívy sa musí odohrávať súbežne a v súzvuku s tímom spravodajcov, aby ich informácie dopĺňali, dávali im atraktívny vzhľad pútavý pre divákov. Je **nevyhnutné** neustále **hľadať nové formy a podoby**, ktoré divákov **zaujmu** a **nedovolia im prepnúť na inú stanicu**. To všetko pri zachovaní zachytenia pravdivej skutočnosti. Neskresľovanie reality spomalenými zábermi, prípadne dodatočnými zvukovými či obrazovými efektmi. Ukazujeme to, **čo sa skutočne deje**, doplnené tak, aby sa neskresľovala skutočnosť, ale diváka zaujala aj forma.

Potrebné je tiež rozvíjať spoluprácu s kolegami v zahraničí, ktorí vedú prinášať iný, obohacujúci pohľad. Tiež **v prípade potreby** nachádzať zdroje na **vyslanie vlastných redaktorov na miesta závažných udalostí**.

RTVS: SPRAVODAJSTVO NIELEN Z BRATISLAVY, ALE AJ REGIONÁLNE

Regionálni redaktori pokrývajú dianie aj v najmenších a najodľahlejších obciach. Sú **podstatnou zložkou spravodajskej redakcie** – ovládajú množstvo tém, pretože ich **špecializácia** sa nedelí podľa tém, ale **podľa územia**, o ktoré sa redaktorsky starajú. Majú mnoho kontaktov a rovnako ako ich kolegovia v centrále povinnosť nenechať si ujsť to najpodstatnejšie a najzaujímavejšie.

Diváci a poslucháči im **venujú špeciálnu pozornosť**, pretože pri ich sledovaní vedú, o kom a o čom je reč a navyše, **téma sa ich osobne dotýka**. Často môžu ísť dosť do hĺbky – vnímanie ich čitateľov a divákov je ovplyvnené tým, koľko toho už vedú, ale aj tým, čo sa hovorí, sami vnímajú informáciu už so znalosťou veci. Detailné poznanie tematiky im dáva priestor na tvorivosť.

Dobre **vybavení, motivovaní, pripravení redaktori** z **regiónov** sú **oporou**, na ktorú sa domáca spravodajská relácia potrebuje spoľahnúť. RTVS musí budovať a dopĺňať sieť spolupracovníkov a efektívne medzi rozhlasom a televíziou zdieľať materiálne, technologické a personálne zdroje.

Spravodajstvo RTVS objektívne, pravdivé, fundované, aktuálne, atraktívne a aj regionálne

RTVS: PUBLICISTIKA

Spravodajstvo prináša holé informácie či správy. Spravodajstvo informácie spracúva chronologicky (ako sa veci udiali) alebo logicky (najpodstatnejšie fakty na začiatku, potom vysvetlenie), prípadne dynamicky (najzaujímavejší fakt na úvod, pritiahnutie pozornosti).

Publicistika správy a informácie **hodnotí**, zaujíma ju **názor odborníkov** a iných **zainteresovaných ľudí**, je **subjektívna**. **Ponúka** tiež **pohľad novinára**, čo sa odráža aj vo výbere **respondentov**, **titulkoch**, osobnom **ladení rozprávania**.

Kedže **spravodajcom je prakticky každý, kto vlastní mobilný telefón**, do popredia sa dostáva **investigatíva** – teda **pátranie**, odhaľovanie **súvislostí**, nie na prvý pohľad viditeľných **informácií, previazaní**.

Publicistické relácie sú nákladnejšie a náročnejšie na tvorcov, je však potrebné ich počet zvyšovať a nie ich prácu utlmovať.

ZOSUMARIZOVANIE BUDÚCNOSTI SPRAVODAJSTVA RTVS

Slovensko je veľmi malý trh na vygenerovanie dostatočného množstva kvalitných televíznych spravodajcov a redaktorov. Uvedomujem si dôležitosť faktu, že verejnoprávne spravodajstvo **RTVS má v súčasnom** spoločensky a politicky turbulentnom **období** povinnosť a mimoriadnu **šancu** na **prezentáciu hodnôt slobody, demokracie**, profesionálne a hodnoverne overených informácií, **a teda povinnosť aj nevyhnutnosť poskytnúť spravodajskú televíziu**.

Avšak **spravodajstvo 24** – s **nulovým finančným krytím**, **bez** predchádzajúcej **zodpovednej a odbornej prípravy**, **bez posilnenia** výrobných a odborných **kapacít**, **s nudným, bojazlivým, alibistickým podávaním správ**, **poskytovaním priestoru na názor všetkým stranám** (aj tým, ktoré potláčajú hodnoty slobody, demokracie a spojenectva), **s** neustálymi profesionálnymi **prešlapmi zamestnancov** spravodajstva, atď., **neprináša** v takomto nastavení **očakávanú pridanú hodnotu**, nehovoriac o riziku historicky premárnenej prvej šance spraviť prvý dojem. Spravodajstvo na súčasnej 24 je v podstate mozaika toho, čo sa z väčšej časti dalo a dá nájsť aj na iných kanáloch (regionálne, národnostné správy a magazíny a pod.). Z tohto dôvodu navrhujem **posunúť spustenie spravodajského kanálu o čas nevyhnutne potrebný**,

- **kým sa spravodajský kanál neprebuduje premyslene a koncepcne** (nie ako spontánna nedomyšlená reakcia na zlyhanie),
- **kým sa negarantuje financovanie**,
- **kým sa nezabezpečí personálne a profesionálne obsadenie** a následná **aktuálnosť a dôveryhodnosť vysielania**,
- **kým sa nerozhodne o participácii vysielaní z regionálnych štúdií** ako unikátne diferencujúceho faktora,
- **kým sa nenastaví efektívna harmonizácia televízie s rozhlasovým spravodajstvom**.

Takisto v rámci príprav na vysielanie odporúčam osloviť primárne spravodajstvo ČT o obsahovú participáciu a spoluprácu s vyslanými redaktormi.

Spravodajský kanál musí byť profesionálny, koncepcný, dôveryhodný, finančne krytý

Len pri takomto zmysluplnom postupe dokážeme divákovi prostredníctvom spravodajského kanála dodať všetko, čo očakávajú, všetko, na čo majú nárok – profesionalitu, kvalitu, efektivitu, objektivitu, nezávislosť, aktuálnosť a odbornosť, a popritom udržať motivovanosť a angažovanosť ľudí v RTVS, ktorí sa podieľajú na tvorbe a vysielaní.

10. Šport v modernej RTVS

Samostatný **športový kanál** je pre verejnoprávnu televíziu **správnym smerovaním**. V lineárnej televízii dneška a budúcnosti je živé **športové vysielanie** jedným z posledných **prírodných ťahačov sledovanosti**.

V televíznej oblasti **prišlo** počas pôsobenia súčasného vedenia **RTVS** k výraznej **preferencii športového obsahu**, ktorý častou improvizáciou zasahoval do programovej štruktúry predovšetkým televíznej Dvojky. **RTVS vybuďovala** priestorovo-technické a personálne **zázemie** na vysielanie samostatného televízneho **športového okruhu** s dovedy vysoko **nadštandardnými nákladmi**. Jeho začiatok sa však postupne niekoľko mesiacov posúval (aj z dôvodu pozastavenia športových podujatí počas pandémie Covid-19) a **športový okruh začal vysielat** bez predchádzajúceho promovania **nečakane tri dni pred Vianocami 2021 napriek nižšiemu rozpočtu RTVS** na rok 2022 v porovnaní s predchádzajúcim obdobím.

V oblasti vysielacích práv na športové podujatia **RTVS** nečakane **prenechala** v SR pokračovanie niektorých divácky mimoriadne obľúbených športových podujatí v súčasnosti aj v blízkej budúcnosti konkurenčným staniciam:

- **MS v hokeji** – presunú sa kompletne **na konkurenčnú stanicu** TV JOJ,
- **EURO 2024 a EURO 2028** – veľké futbalové podujatia získala kompletne pre svoje vysielanie TV Markíza,
- **slovenská futbalová reprezentácia** – **RTVS prišla aj o časť prenosov v kvalifikácii** na najväčšie európske a svetové turnaje, resp. o prenosy slovenskej reprezentácie v Lige národov vrátane časti priateľských zápasov. **Oklieštený program slovenského futbalu bude na RTVS obrazovke minimálne šesť rokov**,
- **zjazdové lyžovanie** – v minulej sezónne **RTVS odvysielala z celej sezóny iba tri kolá**. Zvyšne kolá a aj mužské preteky má konkurenčná stanica JOJ Šport.

Pre **RTVS šport ostali** len divácky **menej zaujímavé športové prenosy** z rôznych **priemerných zahraničných podujatí** a **nižšie domáce súťaže** s **neustálym reprízovaním, archívom** a pre športového diváka zreteľným nekoordinovaným harmonogramom športových zápasov a vysielacích časov.

Výsledkom vzniku samostatného televízneho športového okruhu **je celkový pokles záujmu divákov o sledovanie staníc RTVS v súčte**, očakávaný počiatočný **pokles príjmov z reklamy** z dôvodu nižšej sledovanosti na novom programovom okruhu, **zatiaľ bez diváckeho návyku**, a celkovo **vyššie náklady na zabezpečenie obsahu a prevádzky**. **Dôkazom** slabej atraktivity športového vysielania RTVS je aj fakt, že **štátna stávková spoločnosť Tipos má zmluvu so súkromnou TV JOJ**, pretože na rozdiel od RTVS jej vie garantovať vysokú sledovanosť, a teda aj komerčný úspech.

Strata licencie na vysielanie **hokejových majstrovstiev sveta od roku 2024 na päť rokov je jednoznačne zlyhaním**. Verejnoprávny **športový program by mal mať** definovanú **stratégiu a priority**.

Stratégiou RTVS v športovom programe by malo byť udržanie kľúčových projektov vo vysielaní – **olympijské hry, majstrovstvá v hokeji alebo zápasy futbalovej reprezentácie**.

Športový kanál, ak má zaujímavé prenosy, môže byť atraktívnym ťahačom sledovanosti

V tomto kontexte nám **neostane nič iné než prehodnotiť/upraviť/kvalitatívne posunúť** na vyššiu úroveň/navrhnuť iný **ekonomický a organizačný model spolupráce** so slovenskými **športovými zväzmi**.

Najzávažnejšou otázkou je financovanie RTVS Šport. Na podrobnú **analýzu rozpočtu** a dlhodobej **udržateľnosti** športového programu je **potrebné poznať štruktúru nákladov, stratégiu a spôsob nákupu vysielacích práv**, súčasné rozdelenie kapacít a finančných zdrojov medzi interné a externé prostredie, personálny stav a ďalšie vstupy.

Otázne je, či RTVS dostatočne využíva vlastný ľudský potenciál.

RTVS Šport má všetky predpoklady dominovať v športovom spravodajstve a publicistike, disponuje dostatočným **zázemím na vlastnú výrobu** programov. Zároveň môže vyrábať nielen programy spĺňajúce kritériá verejnoprávnosti (dokumentárne a vzdelávacie, motivujúce k zdravému životnému štýlu a pod.), ale pri správnom spracovaní a práci s vysielacím časom aj pomáhať sledovanosti.

ZOSUMARIZOVANIE BUDÚCNOSTI: ŠPORT NA TELEVÍZNEJ OBRAZOVKE RTVS

MS v hokeji sa po rokoch prvýkrát nevysielajú na Jednotke ako hlavnom verejnoprávnom okruhu. A realita je, že na športovej stanici dosahujú zápasy hokejovej reprezentácie takmer polovičnú sledovanosť.

Vzhľadom na sledovanosť, programové vybavenie a ľudský kapitál si myslím, že **športový kanál – bez Petry Vlhovej, bez MS v hokeji od roku 2024, bez medzinárodného futbalu s čiastočnými právami na slovenskú futbalovú reprezentáciu v kvalifikácii na najväčšie svetové a európske turnaje, bez práv na slovenskú prvú futbalovú ligu, s problémami harmonizácie harmonogramu vysielania zápasov a vysielacích časov pri rôznych športoch, bez odborných moderovaných diskusií k športovým udalostiam, atď., neprináša v takejto kondícii očakávanú pridanú hodnotu.** Za takýchto okolností **navrhujem** nerobiť urýchlené závery, ale **prehodnotiť zmysluplnosť, prípadne zvážiť dočasné pozastavenie** športového kanála (ako sa už udialo v minulosti) do momentu lepšieho nastavenia vysielacej štruktúry, **pri** súčasnom

- **zabezpečení** kvalitného, ale pre slovenského fanúšika najmä **atraktívneho a vzdelávacieho** zahraničného a slovenského (palubovkový, antukový...) športového programu,
- **zanalyzovaní efektivity** vysielania, efektívneho **míňania finančných prostriedkov,**
- **prehodnotení kvality a profesionality** ľudského kapitálu,
- **modernizovaní** technického zabezpečenia,
- opätovnom otvorení bilaterálnych stretnutí s SK športovými zväzmi, SOŠV a pod.

To všetko **za účelom naplnenia pozitívnych oprávnených očakávaní na efektívne vysielanie kvalitného a sledovaného športového obsahu** ako samostatného športového kanála.

Športový kanál RTVS nemá zaujímavé prenosy a nemôže byť atraktívnym ťahačom sledovanosti

Ako píšem vyššie, **RTVS nemá vysielacie práva na kvalitný športový obsah v rozsahu samostatnej športovej stanice a ani financie.** Možno predpokladať, že prípadným presunom športu, **verím, že** iba dočasným, naspäť na Dvojku, resp. Jednotku (vybrané športové prenosy) **sa sledovanosť športových prenosov môže zvýšiť pri znížení finančných nákladov.**

11. Fázy zmeny programu v RTVS

PROGRAMOVÁ SKLADBA V RTVS – AKTUÁLNE VÝCHODISKÁ:

RTVS k 2. 5. 2022 zabezpečuje vysielanie štyroch televíznych programových okruhov.

Vzhľadom na to, že **už pri prvom pokuse rozšíriť** televíziu **programovú ponuku** dvoch okruhov **v roku 2008 o tretí, športovo zameraný okruh a ukončením jeho vysielania po necelých troch rokoch z dôvodu následného vysokého zadlženia** STV, resp. RTVS **a podpriemerného záujmu divákov, pričom vtedajšie legislatívne garantované príjmy** STV (neskôr RTVS) **boli takmer na rovnakej úrovni ako v súčasnosti, je ďalej neudržateľná prevádzka a vysielanie súčasných štyroch, resp. piatich programových okruhov za rovnakých príjmových podmienok RTVS.**

Rozšírením ponuky v oblasti televízneho vysielania z dvoch na súčasné štyri, prípadne. päť programových okruhov sa doteraz **nenaplnili ani očakávania o celkovom zvýšení diváckeho záujmu, resp. sledovanosti. Paradoxne pridaním ďalších dvoch až troch okruhov (Trojka, resp. :24 a Šport) je celkový záujem divákov v súčasnosti o televízne vysielanie RTVS v súčte nižší, ako bol predtým pri vysielaní len pri dvoch programových okruhoch Jednotky a Dvojky.**

Tabuľka sledovanosti RTVS, porovnanie rokov 2022 a 2019:

Prehľad a porovnanie podielu sledovanosti (v %) televíznych programových okruhov RTVS v 12. týždni v univerzálnej diváckej skupine nad 12 rokov v roku 2019 a v roku 2022							
			Jednotka	Dvojka	Trojka	Šport	RTVS spolu
Celý deň	12. týždeň 2019	18. – 24. 3. 2019	12,1	3,4	nebola	nebola	15,5
	12. týždeň 2022	21. – 27. 3. 2022	9,4	1,8	1,0	1,0	13,2
	medziročne 2022 vs 2019		-2,7	-1,6	1,0	1,0	-2,3
Prime-time	12. týždeň 2019	18. – 24. 3. 2019	13,4	3,4	nebola	nebola	16,8
	12. týždeň 2022	21. – 27. 3. 2022	11,4	1,8	0,9	1,5	15,6
	medziročne 2022 vs 2019		-2,0	-1,6	0,9	1,5	-1,2

Zdroj: RTVS

Uvedomujem si, že je **nepopulárne poukázať** na súčasnú **neudržateľnú situáciu v RTVS, avšak pre dobro samotnej inštitúcie, pre dobro divákov a poslucháčov, pre napĺňanie verejnoprávneho poslania, jeho hodnôt a štandardov sa nemôžeme odvracať od súčasnej situácie, nemôžeme si ju v mene mene neznámom a nepochopiteľnom nepripustiť.**

Ak nezačneme situáciu krok po kroku **riešiť**, postupne adresovať problém za problémom, tak **to bude znamenať iba to, že to s našou RTVS nemyslíme seriózne, že nás nezaujíma jej budúcnosť, že podceňujeme jej potenciál, jej význam a rolu v spoločnosti. A takéto nastavenie** bude mať iba nedozierne **následky** zďaleka nielen na budúcnosť RTVS, ale primárne **na spoločnosť, na deti, dospelých a dospelých** a v neposlednom rade **na starších ľudí, ktorí očakávajú od RTVS pomocnú ruku.**

Pre dobro divákov a poslucháčov musíme poukazovať na neudržateľnú situáciu v RTVS

V tomto kontexte mi nedá nespomenúť **ešte jedno riziko**, a tým je **zahrávanie sa s dôverou, lojalitou, budúcnosťou zamestnancov**, ktorí tvoria históriu, súčasnosť a, verím, aj budúcnosť našej verejnoprávnej RTVS.

Súčasná situácia v sledovanosti jednotlivých okruhov RTVS a RTVS ako celku, ako je uvedené vyššie, **veľmi urgentne volá po zmene.**

Môj cieľ, tak ako som ho doteraz opísal, **je záležitosťou niekoľkých rokov** a je nevyhnutné sa k nemu **dopracovať postupne**. Zmena sa teda musí udiť vo viacerých fázach.

FÁZA 1 – ÚVODNÁ

:1 ZMIEŠANÝ FORMÁT

Cieľová skupina	univerzálna, celá populácia
Dominanty	informácie, dramatika, zábava, <i>prémiový šport (ako výsledok nevyhnutného prehodnotenia zmysluplnosti športového kanála)</i>
Smerovanie	posilnenie spravodajstva
Cieľom nie je nič menej ako zvýšenie celodennej atraktívnosti obsahu vysielania, podpora viac seriálovej a hranej tvorby (unikátneho obsahu).	
Navrhujem urobiť ranného vysielania už od 6.00 h. Išlo by o moderovaný blok, ktorý by prinášal správy a informácie do dňa (počasie, cesty a pod).	
Ďalší spravodajský blok má RTVS o 12.00 a po 16.00 h. Navrhujem posilniť medzičasy o krátke moderátorom čítané správy v rozsahu do 90 sekúnd. Dokáže sa tak vytvoriť súvislý celok informácií, ktorý nahradí veľkolepý projekt 24 a zabezpečí možnosť operatívne prinášať spravodajské novinky pre oveľa širší okruh občanov, ako je tomu pri :24.	

:2 VEREJNOPRÁVNÝ FORMÁT

Cieľová skupina	špecifická
Dominanty	umeleckosť, dokumentárnosť, segmentovanosť, <i>šport (ako výsledok nevyhnutného prehodnotenia zmysluplnosti športového kanála)</i>
Smerovanie	posilnenie atraktívnosti

Ak nezačneme situáciu riešiť, bude to znamenať, že to s našou RTVS nemyslíme seriózne

Navrhujem **prehodnotenie zvýšenia atraktívnosti** obsahu a výberu **tém** vrátane tzv. **verejnoprávných**, t. j. aj národnostné vysielanie a náboženské, publicistické a dokumentárne programy, pripraviť analýzu a selekciu eventov, zvýšiť spoluprácu pri podpore charitatívnych programov, atď.

:3 ARCHÍVNO-ZNALOSTNÝ FORMÁT

Cieľová skupina	postproduktívny vek a deti
Dominanty	archívne retro, kultúrna a znalostná pamäť národa, vzdelávanie, zábava a výchova
Smerovanie	posilnenie v segmentoch seniorov a detí

V trajektórii minulosť – súčasnosť – budúcnosť.

Žiaľ, ani množstvo ani kvalita archívnych televíznych programov vo vlastníctve RTVS (predtým STV) sa nedá porovnať s archívnu Trojkou ČT. **Jednou z ciest do budúcnosti by mohlo byť napríklad časovo rozdelené vysielanie Trojky, po 19.00 h pre seniorov** (archív STV, ČST a v minulosti obľúbené zahraničné programy a pod.) **a do 19.00 h vysielanie pre deti**, samozrejme, s atraktívnym domácim a zahraničným obsahom, ktorý deti v súčasnosti sledujú na iných platformách a staniciach.

FÁZA 2 – PRECHODNÁ

Po vyriešení financovania, profesionality, kvality, kvality obsahu, tak ako je naznačené vyššie, verím, že RTVS bude schopná vysielat:

- :1 premium
- :2 verejnoprávnosť, dokumenty
- :3 archívna pamäť národa, vysielanie pre deti
- :šport (ako výsledok nevyhnutného prehodnotenia zmysluplnosti športového kanála)
- :24 (ako výsledok nevyhnutného prehodnotenia financovania, kvality, koncepcnosti, personálnej obsadenosti)
- :HbbTV vytvorenie technických a technologických podmienok na následné postupné napĺňanie stratégie, ako je naznačené v predchádzajúcich kapitolách

RTVS musí byť pripravená podať pomocnú ruku deťom a seniorom

Súčasne s tým **budovanie** nových **technológií v parametroch**

- **programovej ponuky**
- **technologickej dostupnosti** (TV, rádio, telefón, tablet, PC)
- **rešpektovania technických znalostí a vybavenia zákazníkov**, ktoré nemôžu byť bariérou pre sledovanie žiadaného obsahu
- segmentovo, komunitne, odborne a osobne **personalizovaný obsah**

V prvej vlne ponúknuť tento **prístup** (v postupných krokoch) primárne pre segmenty, **kde RTVS môže a musí podať pomocnú ruku:**

- **deti** – v oblasti pomoci pri výchove a vzdelávaní,
- **seniori** – v oblasti pomoci a obsluhy/servisu.

FÁZA 3 – FINÁLNA

Finálna fáza je „à la carte“ **stratégia** s **filozofiou ponúkajúcej personalizovanej služby** divákovi a poslucháčovi.

Finálny stav vznikne **postupným integrovaním cez všetky vysielacie okruhy**, relevantný **obsah** a jednotlivé **segmenty pomocou nástrojov nových technológií** ako **umelá inteligencia**. **Bude vytvárať personalizovanú alternatívu k externým platformám** umožňujúcu ponúkanie služieb na „cross-sell“ a „up-sell“ princípoch.

Samozrejme, nová **úroveň vo vzťahoch s poslucháčom a divákovi**, v personalizovanej ponuke programov, **musí** v plnej miere **rešpektovať zachovanie princípov:**

- **verejnoprávnosti**,
- **dostupnosti programovej ponuky**,
- **technologickej agnostiky**,
- **rešpektovania osobných a technických schopností**, možností,

RTVS musí pre svoju budúcnosť budovať personalizovaný vzťah so svojimi divákmi a poslucháčmi.

- vysoko **personalizovaného vzťahu** s RTVS, ktorý sa bude odzrkadľovať v personalizovanom obsahu, personalizovanej ponuke, doporučovaní TV a rozhlasového obsahu (verejnoprávnosť, šport, spravodajstvo).

RTVS NESMIE ZABÚDAŤ NA DEBARIERIZÁCIU HENDIKEPOVANÝCH

Multimodálny prístup k programovej službe musí umožniť prístup **nepočujúcich** alebo **nevidiacich** k vysielaniu tak, aby si boli **istí, že verejnoprávne médium nezabúda ani na nich, že sa o nich RTVS stará. Deje sa to** najmä prostredníctvom otvorených alebo skrytých **titulkov, tlmočenia** do posunkovej reči nepočujúcich a **hlasového komentovania** pre nevidiacich. Je to však zatiaľ v pomerne skromnej miere a kolísajúcej kvalite.

Nevidiaci alebo nepočujúci majú sťaženú orientáciu v deji dramatických diel, ak nie sú informovaní o obrazoch alebo zvukoch, ktoré sú podstatné, ale nevypovedané v dialógoch.

Podstatné je uvedomiť si, že **skupina sluchovo znevýhodnených nie je homogénna**. Jedna časť používa posunkový jazyk. Druhá posunkovému jazyku nerozumie a uprednostňuje titulky a prepis audiovizuálnych diel do textu, teda o preklad spoločne s prepisom zvukov, čo je náročný a nákladný proces. Verejnoprávne médium nesmie rezignovať na debarierizáciu obsahu pre ani jednu z týchto skupín.

Komentovať, posunkovať a titulkovať je nutné všetky druhy programov. U dramatických diel sa to už deje. **Medzi najatraktívnejšie obsahy patrí šport**, ten je dnes už možné titulkovať online, s oneskorením cca 5 sekúnd. Rovnakým spôsobom je možné pokrývať aj spravodajské a publicistické relácie, ako napríklad O 5 minút 12 alebo volebné štúdiá.

Nový pripravovaný mediálny zákon stanovuje väčší objem multimodálneho obsahu. O to viac je **potrebné klásť dôraz** najmä na **kvalitu** a **autorov** – aby do posunkového jazyka prekladali alebo titulky pripravovali ľudia, ktorí problematike rozumejú, odborníci. Podľa kvality prekladu potom obsahu rozumejú nepočujúci/slabo počujúci/nevidiaci/slabozrakí. V skratke – je **dôležité, aby multimodálny obsah vytvárali správni ľudia** správnymi technológiami, čo zlepši kvalitu a pomôže znevýhodneným cítiť sa rovnoprávne.

12. Miesto rozhlasu v RTVS

POSTAVENIE A POSLANIE SLOVENSKEHO ROZHLASU

V duálnom systéme **Slovenský rozhlas** existuje v masívnom konkurenčnom prostredí súkromných vysielateľov, avšak **musí mať ambíciu uspokojovať** štatisticky **významnú**, ideálne **čoraz väčšiu časť obyvateľov Slovenska. Deje sa však presný opak**. Rozhlas kontinuálne stráca svojich poslucháčov a **tento negatívny trend treba zastaviť**.

Slovenský rozhlas so šiestimi programovými službami monitorovanými národným prieskumom počúvanosti Rádioprojekt (Rádio Devín, Rádio FM, Rádio Patria, Rádio Regina, Rádio Slovakia International a Rádio Slovensko) dosahoval v roku 2017 v parametri „počúvali posledný týždeň“ hodnotu 40,9, čo predstavovalo 1 832 000 poslucháčov. V tom istom parametri dosiahol Slovenský rozhlas v národnom prieskume zverejnenom v apríli 2022 hodnotu 35,2, čo predstavuje 1 570 000 poslucháčov. Za päť rokov tak **Slovenský rozhlas** stratil 262 000 poslucháčov a **neudržiava pozíciu lídra** v kategórii rozhlasových sietí (mediálnych domov).

POSLUCHÁČ NA PRVOM MIESTE

Číslo počúvanosti Slovenského rozhlasu si **vyžadujú** dôslednú **analýzu** a **dialóg s tvorcami** programu. Bez ich aktívneho zapojenia do procesu skvalitnenia programu a vysielacej štruktúry to nepôjde.

Všetky rádiá strácajú poslucháčov, čo súvisí s kontinuálnym dlhodobým poklesom záujmu o rádio ako médium. **Rádio Slovensko** sa vzdialilo Expresu najviac v parametri „podiel na trhu“. To znamená, že **stráca a poslucháčov**. Okrem toho tí, ktorí mu ostávajú **verní, počúvajú rádio kratšie**.

Som presvedčený, že **predpokladom úspechu** Slovenského rozhlasu pri plnení jeho poslania je **poznanie potrieb** obyvateľov. Z tohto dôvodu **musí** neustále **hľadať** a posilňovať **spätnú väzbu verejnosti**. Systematicky a pravidelne **zbierať** a **analyzovať údaje** o **prianiach** a **očkávaniach** rôznorodých poslucháčskych skupín, ako aj **hodnotiť** odvysielané **programy**. Následné programové **rozhodnutia**, s výnimkou tých, ktoré sa týkajú vysielania pre menšiny a vysielania menšinových žánrov, **musia zohľadňovať výsledky** reprezentatívnych **prieskumov**.

Predpokladom úspechu je poznanie a reflektovanie poslucháčskych potrieb a návykov

Toto pravidlo však nijako **nebráni tvorivým experimentom**, ktorých **cieľom** je vyskúšať alebo **prebudiť záujem** o určitý žáner či nový spôsob spracovania témy, resp. relácie. Ani Slovenskému rozhlasu nebráni v tom, aby sledoval, vytváral a uchovával aj programy, ktoré úplne nezodpovedajú momentálnym spoločenským preferenciám.

Jednoducho, treba nájsť **rovnováhu** medzi tým, **čo chce sledovať poslucháč**, a **aký obsah mu chceme doručiť my**.

Tradiční poslucháči, ktorí nechajú plynúť rozhlasový program tak, ako ho naprogramoval sám rozhlas, **ubúdajú**. **Problémom** tradičného rádia je **rozšírenie rôznych hudobných streamovacích služieb**, ktoré poslucháčom prinášajú hudobné playlisty šité priamo na mieru, a zároveň pribúdajú **podcasty s hovoreným slovom**. **Dnešný poslucháč** sa nenechá oberať o svoj voľný čas a nebude sa zväzovať vysielacím časom programu. Pomocou nových technológií („on-demand“, „podcasting“) **sa stáva poslucháčom v čase, ktorý si sám určuje**. A opäť cez nové technológie vedie cesta k udržateľnosti záujmu o rozhlasové programy.

Médiá budú ešte viac **kopírovať požiadavky a potreby užívateľov** a Slovenský rozhlas nesmie stáť bokom. Rozhlas si musí neustále klásť otázku, akú interaktivitu ponúkne k rozhlasovému vysielaniu. V zásade **súčasný Slovenský rozhlas nové trendy doručovania obsahu aj zachytáva**. V porovnaní s domácimi konkurentmi, ale najmä **s verejnoprávnymi rádiami v západnej Európe však výrazne zaostáva**, jeho **ponuka na internete je neprehľadná, neatraktívna**, neraz i **neaktuálna**. **Pravdepodobne** je to aj **dôsledok spoločného webového portálu RTVS**. Návštevník stránky po vstupe na web okamžite vidí ponuku televízie a **rozhlas tam pôsobí ako na vedľajšej koľaji**. Tento stav si opäť vyžaduje analýzu a zmenu.

Pre Slovenský rozhlas nie je a ani **nemôže byť konkurentom** iné médium verejnej služby, to znamená ani **Slovenská televízia**. V našich podmienkach je navyše súčasťou RTVS. Odlišné **zameranie** týchto dvoch **médií je potrebné synergicky rozvíjať a zužitkovať**. Bezbariérová **spolupráca** sa ponúka v mnohých oblastiach. Na prvom mieste je **spravodajstvo**, pri ktorom je najväčší potenciál na využitie synergie. **Rozhlas už dnes vysiela** aj na televíznej :24 **niektoré publicistické programy** (napr. Z prvej ruky, Nočná pyramída). Vzájomná **spolupráca sa môže ešte viac rozvíjať**, no citlivo s ohľadom na zachovanie toho, čo rozhlas robí rozhlasom, čaro intimity niektorých jeho populárnych programov.

Slovenský rozhlas môže ponúknuť pre tvorbu spoločných či výlučne televíznych programov unikátne umelecké telesá: **Symfonický orchester** Slovenského rozhlasu, **Detský spevácky zbor** Slovenského rozhlasu či **Orchester ľudových nástrojov** Slovenského rozhlasu. Túto **spoluprácu treba zachovať a viac rozvíjať**.

Nevyhnutnosť vyššej úrovne syngií medzi rozhlasom a televíziou pri udržaní unikátnosti

PROGRAMOVÉ SLUŽBY SLOVENSKEHO ROZHLASU

Slovenský rozhlas dnes **vysiela** svoj program v **jedenástich rádiách**, regionálne vysielanie považujem za tri samostatné rádiá: Rádio Regina Východ, Rádio Regina Stred a Rádio Regina Západ. Svoje **priority** zhrniem do troch slov: **odlišiteľnosť, rozpoznateľnosť a spolupráca**.

Programové štruktúry jednotlivých rádii **by mali odrážať potreby** rôznorodých **poslucháčskych skupín** a zároveň ako celok **poskytovať úplný obsah**. **Kľúčové je profilovanie rozhlasových staníc** tak, aby neponúkal každý všetko, vzájomne sa „nekanibalizovali“, ale efektívne a logicky **spolupracovali, dopĺňali sa**. Aby poslucháč vedel, čo môže od svojho rádia očakávať. Aké informácie, akú hudbu, akým jazykom sa mu jeho obľúbené rádio prvej voľby prihovára a s akým obsahom ho počas dňa sprevádza.

Jednou z možností, prečo **Rádio Slovensko** stráca poslucháčov, je nesprávne formátovanie stanice. **Informácie a aktuálna publicistika** majú byť **na prvom mieste**, ale **ak poslucháča presýtite** informáciami, najmä publicistikou počas dňa, keď ľudia počúvajú rádio popri práci alebo v aute, poslucháč **stráca pozornosť a preladí na inú stanicu**. Príkladom je vysielanie v pracovných dňoch medzi 12.00 a 14.00 h, kde Rádio Slovensko vysiela maximum slova a minimum hudby (Rádiožurnál, Z prvej ruky, Host Nory Gubkovej).

PERSPEKTÍVA SLOVENSKEHO ROZHLASU

Jednotlivé
rádiá by mali
spolu ladiť ako
Symfonický
orchester
Slovenského
rozhlasu

Slovenský rozhlas bude naďalej **partnerom**, ktorý je **dôveryhodný**, má schopnosť **kultivovať, pravdivo** a včas **informovať**, dokáže využívať najrozmanitejšie zdroje vedomostí a následne ich šíriť, **udržiavať národné tradície a jazykovú kultúru, tmiť negatívne predsudky voči menšinám** a **zachovávať úctu** a náležitú starostlivosť k odvedenej práci uchovanej v archíve Slovenského rozhlasu.

Slovenský rozhlas a jeho rádiá však **musia prejsť analýzou a konsolidáciou programovej ponuky**, aby rozhlas neponúkal len kvantitu, pokiaľ ide o počet rádii, ale kvalitný obsah zodpovedajúci zameraniu jednotlivých staníc. **Je**

potrebné zvýšiť podiel rozhlasu na trhu prostredníctvom programových zmien a inovácií, posilňovaním online obsahu a rozširovaním digitálneho vysielania tak, aby bolo dostupné pre každého na celom Slovensku.

13. Základné východiská financovania RTVS

ÚHRADY ZA SLUŽBY VEREJNOSTI (KONCESIONÁRSKE POPLATKY) – ZÁKLADNÉ VÝCHODISKÁ

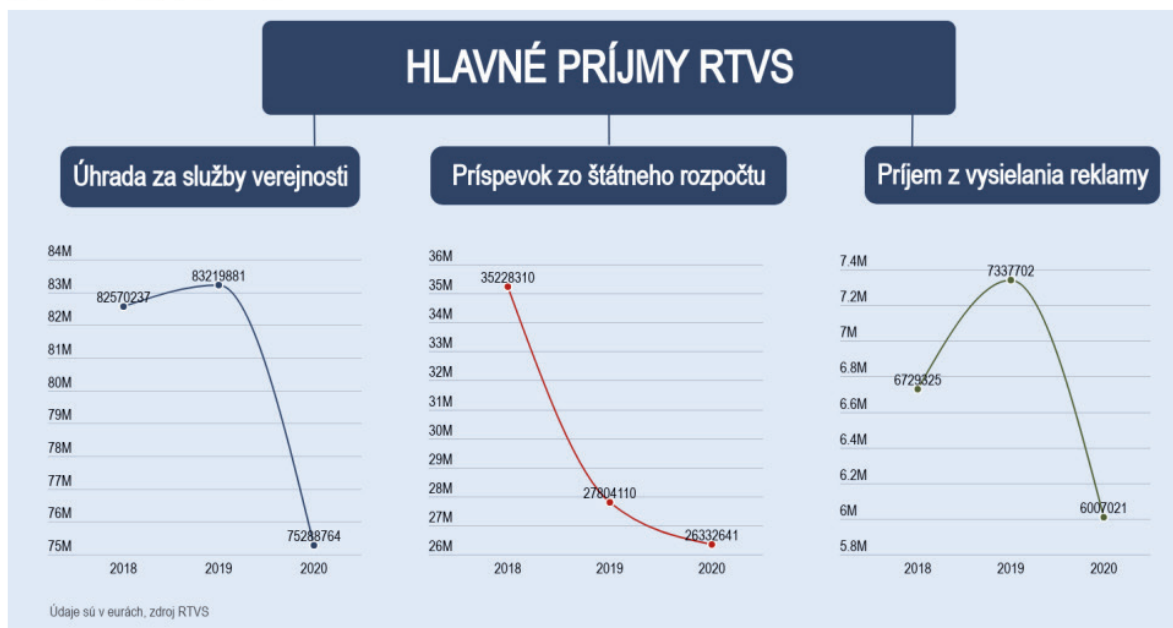
Obsahové zhrnutie podľa údajov Správy NKÚ o výsledku kontroly zmluvných vzťahov v RTVS, 2021

Systém financovania RTVS je v súčasnosti trojzložkový:

- 1 koncesionárske poplatky (sú najväčším a najvýznamnejším zdrojom financovania činnosti RTVS) [Zákon č. 340/2012 Z. z. o úhrade za služby verejnosti poskytované Rozhlasom a televíziou Slovenska]
- 2 príspevok zo štátneho rozpočtu (poskytovaný na základe zmluvy so štátom)

- 3 príjmy z vysielania reklamy, zo sponzoringu (priestor na vysielanie reklamy je výrazne obmedzený – negatívny vplyv na výšku príjmov z reklamy)

Graf 1 Hlavné príjmy RTVS



Zdroj: RTVS

KONCESIONÁRSKE POPLATKY – KLÚČOVÉ ASPEKTY

Hlavné odporúčania/zistenia NKÚ

- Nesystémové poskytovanie kompenzácií výpadku príjmov a nízke koncesionárske poplatky majú najvýznamnejší vplyv na nedostatočné financovanie RTVS.
- Z kontroly výpadku príjmov z koncesií a ich kompenzácií vyplýva, že štát tieto výpadky nekompenzuje systémovo a RTVS preto nie je schopná rozpočtovať svoje príjmy aspoň v trojročných intervaloch. Prekáža to najmä pri uzatváraní dlhodobých kontraktov a pri plánovaní väčších investičných projektov. RTVS potom nedokáže reagovať na moderné trendy a držať krok s európskymi verejnoprávnymi televíziami, ktoré zriaďujú nové špecializované televízne kanály či investujú do digitalizácie.
- Z dlhodobého hľadiska **nie je možné zabezpečiť udržateľnosť príjmu z koncesionárskych poplatkov, keďže populácia SR starne, počet oslobodených stúpa a počet platiteľov je daný zákonnými podmienkami, z čoho vyplýva aj limitovaná možnosť oslovovania nových platiteľov.**
- Povinnosťou štátu je zaručiť verejnoprávnej inštitúcii dostatočné kompenzácie výpadku príjmov spôsobených zmenami legislatívy a v plnej miere tak zabezpečiť jej rozvoj a plnenie úloh; **medziročný pokles týchto príjmov o takmer osem miliónov eur bol zaznamenaný až v roku 2020, keď začala platiť novela zákona o úhrade za služby verejnosti.**

RTVS nemá podmienky (finančné, procesné) na zabezpečenie svojej budúcnosti

Podrobné zistenia NKÚ vo vzťahu ku koncesionárskym poplatkom

Podľa správy NKÚ (2021) v rozpočte RTVS dochádzalo za posledné štyri roky k výpadkom príjmov za úhrady služby verejnosti každoročne priemerne na úrovni 16 838 530 EUR za predpokladu, že by zákonom neboli oslobodení nijakí platitelia. NKÚ upozornil, že z dlhodobého hľadiska nie je možné zabezpečiť udržateľnosť príjmov z koncesionárskych poplatkov, **keďže populácia SR starne, počet oslobodených stúpa a počet platiteľov je daný zákonnými podmienkami, z čoho vyplýva aj limitovaná možnosť oslovovania nových platiteľov.** NKÚ tiež zdôraznil, že pri úhradách za služby verejnosti nastal **výrazný pokles v roku 2020 pre oslobodenie od platenia veľkej skupiny obyvateľstva (novela zákona o úhrade za služby verejnosti oslobodila od 1. januára 2020 od platenia úhrady aj poberateľov dôchodkových dávok a dávok v hmotnej núdzi, t. j. polovičných platiteľov do 31. decembra 2019).** Medziročný **pokles týchto príjmov o takmer osem miliónov eur** bol zaznamenaný až v roku 2020, keď začala platiť novela zákona o úhrade za služby verejnosti.

Graf 2 Výber koncesionárskych poplatkov v eurách



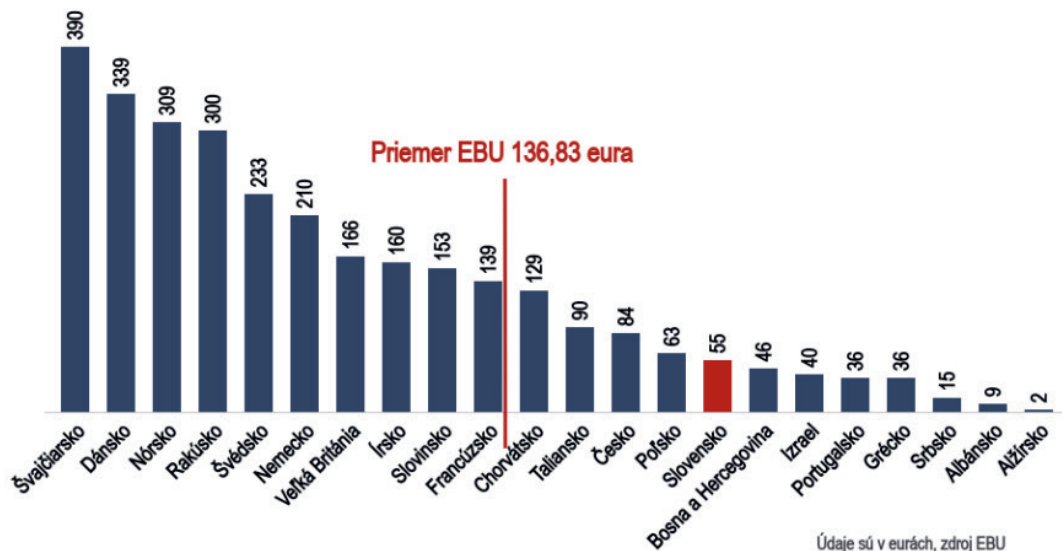
Zdroj: RTVS

Z dlhodobého hľadiska nie je možné zabezpečiť udržateľnosť príjmov z koncesionárskych poplatkov

Výška koncesionárskeho poplatku na Slovensku je 4,64 eura mesačne, teda približne 56 eur ročne. Z poplatku je financovaná televízna aj rozhlasová verejná služba. Na porovnanie: v Českej republike je výška koncesionárskeho poplatku pre televíziu a rozhlas 7,23 eura. Výnos z koncesií v ČR v roku 2020 bol 305,3 mil. EUR, na Slovensku 75,3 mil. EUR. V Česku s dvojnásobnou populáciou tak na koncesiách vybrali štvornásobok toho, čo na Slovensku. **Priemerná ročná výška koncesií v krajinách Európskej vysielacej únie (EBU) je 136,8 eura, Slovensko s 56 eurami spadá do podpriemeru.**

Graf 3 Porovnanie koncesionárskych poplatkov vo vybraných krajinách EBU

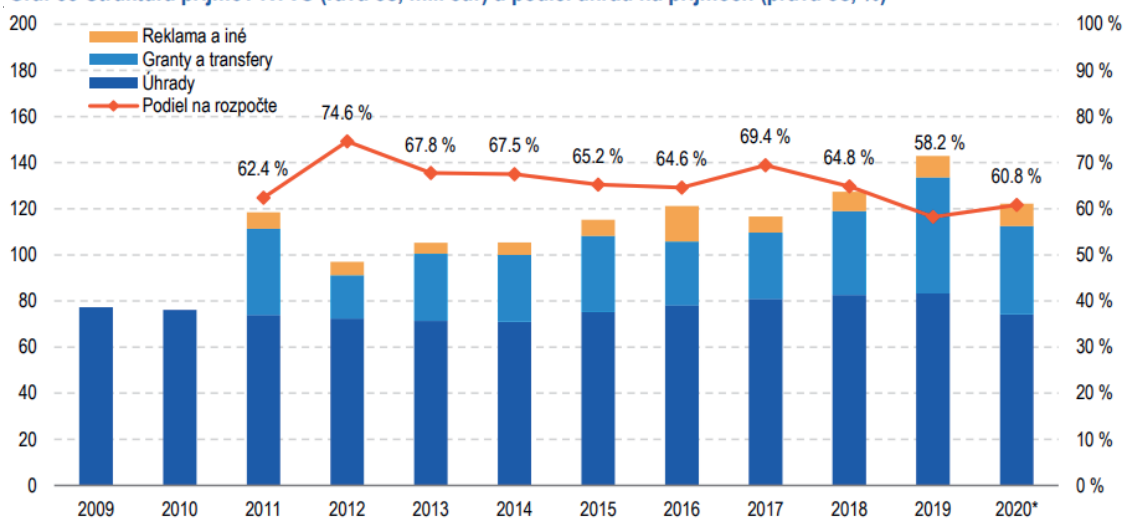
Ročný koncesionársky poplatok vo vybraných krajinách Európskej vysielacej únie (EBU) k 1. 1. 2018



NKÚ sa vyjadril aj k efektívnosti výberu poplatkov. V rokoch 2011 – 2014 výber úhrad realizovala obchodná spoločnosť RTVS a mal klesajúci trend. **Od roku 2014 do roku 2019 vykonávala výber úhrad priamo RTVS.** Vyššie plnenie rozpočtu sa podarilo dosiahnuť predovšetkým v súvislosti s akvizičnými kampaňami, **ktorými RTVS aktívne identifikovala nových platiteľov úhrad na základe porovnania databáz dodávateľov elektriny s evidovanými odberateľmi elektriny a zasielaním výziev na úhradu identifikovaných nedoplatkov na úhradách aj z minulých období.** RTVS tiež aktívne spolupracovala na **identifikácii nedoplatkov so Sociálnou poisťovňou, s Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny a Ministerstvom vnútra SR.** Na základe **uvedených skutočností** NKÚ konštatuje, že RTVS realizovala výber úhrad efektívnejšie ako jej obchodná spoločnosť a presun výberu úhrad priamo pod RTVS bol **správnym manažérskym rozhodnutím.**

Slovensko v priemernej ročnej výške koncesii spadá do podpriemeru v krajinách Európskej vysielacej únie (EBU)

Graf 58 Štruktúra príjmov RTVS (ľavá os, mil. eur) a podiel úhrad na príjmoch (pravá os, %)



Zdroj: Výročné správy RTVS, IKP

Poznámka: Údaje za 2020 sú očakávaná skutočnosť (podľa návrhu rozpočtu na rok 2020).

OBSAHOVÉ ZHRNUTIE PODĽA ÚDAJOV ZÁVEREČNEJ SPRÁVY (IFP) REVÍZIE VÝDAVKOV NA KULTÚRU, 2020

V kontexte kvality verejnoprávnych médií sa konštatuje, že **cieľom** audiovizuálnej a mediálnej **politiky** je **podporovať verejnoprávne médiá** a nastavovať kritériá plnenia ich verejnoprávnych úloh, pričom dokument zdôrazňuje, že to, **ako kvalitne verejnoprávne médiá dosahujú svoje poslanie, vo veľkej miere závisí od zabezpečenia adekvátneho a stabilného financovania**.

IFP vyčíslilo, že rozpočet RTVS je tvorený z úhrad za služby verejnosti **až v pomere 66 %**, nasledované transfermi MK SR a potom nasledujú príjmy z reklamy.

Podiel úhrad na celkových príjmoch **je v čase mierne rozkolísaný**. Dôvodom je **každoročne sa meniaci výška výberu úhrad (71 – 83 mil. EUR)** rovnako aj nestabilný štátny transfer (18,7 až 50 mil. EUR), ktorého výška je každoročne nanovo navrhovaná a schvaľovaná.

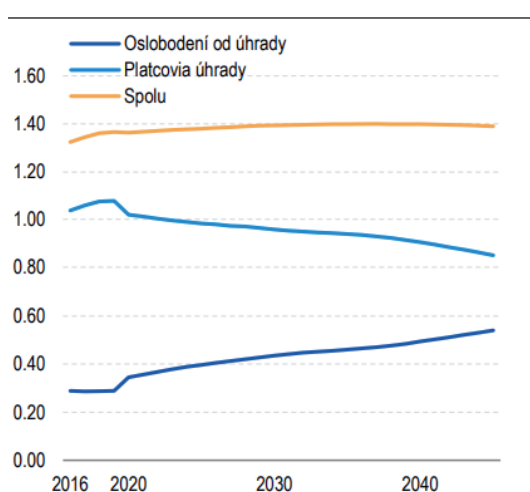
Udržateľnosť výberu koncesionárskych poplatkov vzhľadom na legislatívne zmeny a zmeny sociálno-demografického prostredia

Revízia výdavkov konštatuje, že **vplyvom novely zákona o úhradách**, ktorá oslobodila väčšinu dôchodcov od platenia úhrad, v roku 2020 bude zaznamenaný **negatívny vplyv na celkové príjmy RTVS vo výške 11 mil. EUR** (podľa interného dokumentu RTVS z platiteľov s polovičnou sadzbou (2,32 eura) tvorí výpadok 8,1 mil. EUR a z platiteľov s potenciálnym oslobodením s plnou sadzbou (4,64 eura) sa odhaduje výpadok do výšky 3 mil. EUR) **a počet neplatiacich dôchodcov stúpne z 280-tisíc až na 345-tisíc** (z toho 288 046 pôvodne platiacich polovičnej sadzby a 54-tisíc skrytých dôchodcov platiacich dovtedy plnú sadzbu). Bolo odhadnuté, že počet platiacich klesne na jeden milión domácností. Do úvahy sa nezobral výpadok za poberateľov dávky v hmotnej núdzi, keďže ide o nízky počet, o ktorom

nie sú dostupné presné údaje. IFP zdôraznil, že takéto **nastavenie úhrad za službu verejnosti nebude v budúcnosti udržateľné**, pretože z dôvodu **demografického úbytku a starnutia populácie bude výpadok v rozpočte každoročne narastať, čo bude predstavovať riziko pri zabezpečovaní stabilného a vyrovnaného rozpočtu**.

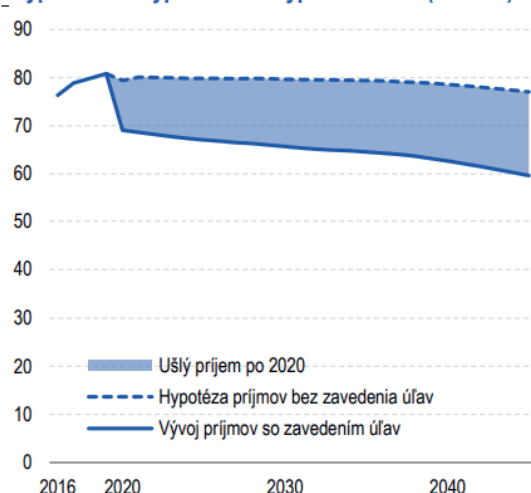
Kvalita verejnoprávneho poslania závisí od adekvátneho a stabilného financovania

Graf 59 Vývoj počtu platcov úhrad RTVS (mil. eur)



Zdroj: Eurostat, RTVS, IKP

Graf 60 Vývoj príjmov RTVS z úhrad s očakávaným výpadkom a hypotéza bez výpadku úhrad (mil. eur)



Zdroj: RTVS, IKP

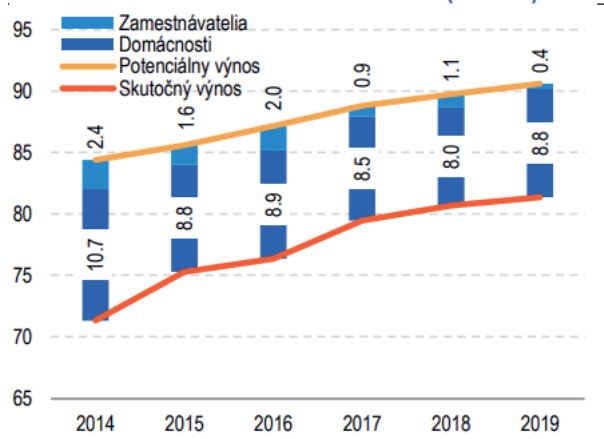
V kontexte demografického vývoja sa ďalej uvádza, že z dlhodobého hľadiska sa bude **podiel úhrad na príjmoch znižovať**, pretože bude klesať počet platiacich z dôvodu starnutia populácie. Podľa predikcie Eurostatu sa očakáva, že **ľudí vo veku 65+** (čo vo veľkej miere pokrýva práve skupiny obyvateľov oslobodených od platenia poplatkov) **bude o 20 rokov o 420-tisíc viac** (24,57 % celkovej populácie). **Populácia od 16 do 64 rokov bude naopak klesať**. V tomto zmysle **bude klesať aj podiel platiacich a oslobodených**. V roku 2030 bude **počet neplatiacich 436-tisíc, počet platiacich domácností by sa znížil na 950-tisíc** (o 70 % oproti dnešným 1,4 miliónom platiacich). Ušlé príjmy sa budú v čase zvyšovať. **V roku 2030 bude výpadok 14 mil. EUR a v roku 2040 16 mil. EUR**. Trend výberu úhrad ukazuje v budúcnosti medziročný pokles o 0,43 mil. EUR. **Ak by nenastala zmena vo výbere úhrad, v roku 2030 by boli celkové príjmy z úhrad 80 mil. EUR (domácnosti a firmy). S očakávaným výpadkom je prognóza celkového výberu úhrad vo výške 65,6 mil. EUR.**

MODELY UDRŽATEĽNÉHO FINANCOVANIA RTVS – NÁVRHY V KONTEXTE KONCESIONÁRSKÝCH POPLATKOV

IFP v dokumente navrhuje aj možné opatrenia pre udržateľný model financovania, pričom **ako prvú možnosť uvádza navýšenie sadzby za úhradu na jednu domácnosť – zo súčasných 4,64 eura by mala stúpnúť na hodnotu 5,60 eura**. Revízia odporúča, aby RTVS v súčinnosti s MK SR stanovili spôsob **zvyšovania poplatku**. Buď každoročne tak, aby vykrýval stanovený ušlý príjem (v priemere je to o 4 centy ročne viac, v bežných cenách), alebo na štvorročnej báze. Východiskom by mala byť plánovaná novela zákona o úhrade za služby verejnosti poskytované RTVS z roku 2016, ktorá podrobne opisuje tento koncept (na základe dôvodovej správy zákonodarca navrhoval systém automatickej valorizácie úhrad na základe inflácie meranej indexom spotrebiteľských cien. Navrhovaný mechanizmus úpravy sadzby úhrady by tak plne odrážal ekonomický vývoj v spoločnosti a zabezpečil by, že rast sadzby úhrady bude kopírovať vývoj spotrebiteľských cien v krajine. Takáto previazanosť sadzby úhrady na ekonomický index rastu mala byť podľa predkladateľa objektívnym nástrojom valorizácie príjmov verejnoprávneho vysielateľa. Cieľom navrhovaného mechanizmu valorizácie úhrad bolo, v súčinnosti so systémom výnimiek a úľav z povinnosti platiť úhradu pre sociálne najzraniteľnejšie skupiny obyvateľov, na jednej strane finančne stabilizovať verejnoprávneho vysielateľa a zabezpečiť, aby jeho príjmy významne nezaostávali za vývojom slovenského hospodárstva a na druhej strane nezaťažili platiteľov úhrad viac, ako im to reálna ekonomická situácia umožňuje. Bolo navrhované, aby k zmene sadzby úhrady dochádzalo len raz za štyri roky.

Objektívnym nástrojom valorizácie príjmov by mohla byť previazanosť sadzby úhrady na ekonomický index

Graf 62 Rozdiel skutočných a potenciálnych výnosov z úhrad z domácností a zamestnávateľov (mil. eur)



Zdroj: EU SILC, ŠÚ SR, RTVS, register organizácií

Revízia výdavkov ďalej uvádza, že výška sadzby úhrad pre domácnosti na Slovensku je jedna z najnižších v EÚ a nebola valorizovaná od roku 2003. Výška sadzby by pod vplyvom inflácie v roku 2018 bola 6,87 eura (namiesto 4,64 eura). Priemer v štátoch EÚ je 146,44 eura ročne, na Slovensku 55,68 eura, čím sa Slovensko zaradilo na posledné miesto aj v rámci štátov V4. Česi platia mesačne 7,23 eura, Poliaci 5,31 eura, v Maďarsku boli úhrady formálne zrušené a výpadok nahradil štátny rozpočet. Z prieskumu Európskej vysielacej únie (angl. European Broadcasting Union, EBU) vyplýva, že zvyšovanie výšky úhrady nemá

vplyv na výpadok z neplatenia úhrad (EBU, 2019, s. 10). Naopak, existuje pozitívna korelácia medzi výškou úhrady a podielom na mediálnom trhu. **Adekvátne výška úhrady garantuje stabilné financovanie médií**, ktoré tak môžu strednodobo plánovať svoju činnosť. Rovnako sa odporúča znížiť medzeru z nevybraných úhrad efektívnejším vymáhaním. Na to bude potrebné zhodnotiť aj iné existujúce modely výberu (platba spolu s účtom za elektrinu, externá firma, ktorá by úhrady vyberala a ďalšie (EBU, 2019). **RTVS vybrala v posledných rokoch o 9 mil. EUR menej úhrad, než by mala.**

FINANCOVANIE RTVS V KONTEXTE PROGRAMOVÉHO VYHLÁSENIA VLÁDY (2021 – 2024)

Vláda SR vo svojom programovom vyhlásení **uznala problém finančnej poddimenzovanosti RTVS**, pričom v základoch programovom dokumente kabinetu sa o. i. uvádza, že **RTVS je**

v dlhodobom horizonte a najmä v európskom kontexte finančne poddimenzovaná. Vláda sa preto zaviazala prijímať legislatívne opatrenia, ktoré poskytnú RTVS priestor pre stabilizáciu plnenia jej zákonných úloh vrátane možností rozvoja infraštruktúry, výroby vlastných obsahov, zvyšovania kvality programov či prieniku do oblasti nových mediálnych služieb. Vláda podľa dokumentu tiež **zváži zavedenie nového finančného modelu financovania RTVS** za súčasného zachovania verejnoprávnosti a nezávislosti RTVS.

Vláda sa zaviazala prijímať opatrenia na stabilizáciu plnenia zákonných úloh RTVS

14. Navrhované stabilizačné modely financovania RTVS

EBU v roku 2017 navrhla tieto **princípy pre modely financovania verejnoprávných médií**

- 1 stabilita a adekvátnosť** – umožňuje realizovať investície a inovácie v dlhodobom horizonte
- 2 nezávislosť od politického rozhodovania** – umožňuje vykonávať činnosť verejnoprávných médií ako nezávislého a overeného zdroja informácií
- 3 férovosť a opodstatnenosť** (vo vzťahu k občanom) – občania musia porozumieť dôvodom, prečo platia
- 4 transparentnosť** – nevyhnutný predpoklad pre dôveryhodnosť médií

PRÍKLADY MODELOV FINANCOVANIA

- 1 koncesionársky poplatok** – v zásade platí, že ide o príspevok mimo štátneho rozpočtu (domácnosť/podnikateľský subjekt) alebo formou daňovej kontribúcie (napr. na základe výšky príjmov)
- 2 financovanie zo štátneho rozpočtu** – tu je riziko ohrozenia nezávislosti verejnoprávných médií, pokiaľ ide o politické vplyvy
- 3 príjmy z reklamy**
- 4 model založený na subskripcii** – neeviduje sa jeho využitie v priestore EBU a nemožno ich považovať za adekvátne modely financovania, lebo sú prístupné len tým, ktorí si subskripciu môžu dovoliť a zvolia si ju
- 5 zdaňovanie** ako doplnkový zdroj financovania – napr. ako daň na podporu audio-vizuálnej lokálnej tvorby
- 6 dary, korporátny sponzoring**

Úhrady za služby verejnosti považujem za **dôležitý zdroj príjmu a nezávislosti RTVS**. Moja koncepcia je však **otvorená aj financovaniu RTVS priamo zo štátneho rozpočtu za jasne stanovených podmienok** (naviazané na HDP, infláciu). Do diskusie rovnako ponúkam aj ďalšie možnosti. **Rozumiem tomu, že nie je v mojich silách rozhodovať o témach, ktoré navrhujem, keďže zasahujú do legislatívneho rámca**. Mojou ambíciou je **otvoriť synergickú diskusiu** všetkých zainteresovaných zložiek (MK SR, VKM NRSR, VFR NRS, MF SR, Rada pre rozpočtovú zodpovednosť, vláda, politickí lídri, Útvar hodnoty za peniaze, IFP a pod.) v dvoch rovinách:

- **krátkodobý model financovania RTVS** (vícia roka, trojročnej zmluvy so štátom, vícia funkčného obdobia)
- **dlhodobý model financovania RTVS** (je najvyšší čas, aby bola jasná vícia, ku ktorej smerujeme)

Netreba zrejme bližšie rozpisovať, že **pokles príjmov a zvyšovanie nákladov** na spravodajský kanál **bude zintenzívnený rastom energií a ceny všetkých vstupov** RTVS. V dôsledku inflácie bude RTVS nútená robiť valorizačné opatrenia. Mzdy sú pritom výraznou súčasťou rozpočtu organizácie.

Nie je v mojich silách rozhodovať o témach, ktoré navrhujem, keďže zasahujú do legislatívneho rámca

1. ÚHRADA ZA SLUŽBU VEREJNOSTI – prvý pilier financovania

Vzhľadom na súčasné, ale aj očakávané a rekurentne sa zvyšujúce výpadky v tejto položke príjmov **navrhujem navýšenie** niekde **v rozmedzí 5,60 až 8 eur**.

Dá sa rozprávať o spôsobe zvyšovania poplatku, napríklad cez systém automatickej valorizácie úhrad na základe inflácie meranej indexom spotrebiteľských cien.

Na úhradu za službu verejnosti (koncesionárske poplatky) sa dá pozeráť:

- v kontexte **zabezpečenia** vysokej **nezávislosti manažmentu** od trhových síl a politickej moci sú úhrady za služby verejnosti systémovým spôsobom,
- keďže ide o plošný vstup do peňaženiek obyvateľov, politicky sú poplatky za služby verejnosti vnímané **ako plošná daň**,
- ako krajina **sme z pohľadu výšky poplatku a počtu platiteľov skôr na chvoste Európy**.

Koncesie sú riešením, ktoré zabezpečuje nezávislosť manažmentu od politickej moci.

2. PRÍSPEVOK ZO ŠTÁTNEHO ROZPOČTU – zmluva so štátom – druhý pilier financovania

Pri tomto pilieri je potrebné brať do úvahy, že **ide o rokovateľnú položku**, ktorá síce má **stanovenú dolnú hranicu** v trojročnej perióde, no **tá neodzrkadľuje reálne potreby vysielateľa a závisí aj od politickej vôle**.

Tri **piliere nezávislosti RTVS** sú **manažérska nezávislosť, programová nezávislosť a finančná nezávislosť**. Aj pri ideálnom a nezávislom kandidátovi bude manažment pri peniazoch prichádzať na rokovania s volenými predstaviteľmi štátu, teda politickými nominantmi. Toto riziko sa môže premietiť aj do prvých dvoch pilierov nezávislosti.

3. ZVÝŠENIE REKLAMNÉHO ČASU V RTVS – tretí pilier financovania

Reklama v RTVS je regulovaná zákonom.

Zákon č. 308/2000 Z. z. o vysielaní a retransmisii a o zmene zákona č. 195/2000 Z. z. o telekomunikáciách

Časový rozsah vysielanej reklamy a telenákupu vo vysielaní televíznej programovej služby

1 Časový rozsah vysielanej reklamy vo vysielaní všetkých televíznych programových služieb vysielateľa na základe zákona nesmie spolu za kalendárny deň presiahnuť 0,5 % súčtu časov vysielania všetkých televíznych programových služieb vysielateľa na základe zákona v tomto kalendárnom dni.

Ambíciou je otvoriť synergickú diskusiu zainteresovaných zložiek o modeloch financovania

Na jednej strane je výhodou, ak nie sú programy v RTVS prerušované reklamou, na druhej strane žijeme v dobe, keď je nevyhnutné peniaze hľadať tam, kde sú. Reklamný trh dokáže generovať veľké príjmy. Treba o tom viesť diskusiu a zohľadniť aspekty komerčných vysielateľov i situáciu na trhu a prognózy vývoja ekonomiky.

Priemerný príjem z reklamy v rámci Európskej vysielacej únie (EBU) je až 9,8 % príjmov (pričom ďalších 12,5 % získavajú televízie z iných komerčných príjmov (prenájom a iné)).

Reklama v RTVS pritom tvorí len 3,1 % všetkých príjmov. V rámci štátov V4 je to druhý najnižší podiel, a v prípade obmedzenia reklamy je RTVS v rámci EBU v druhej najprísnejšej kategórii.

Ak platí, že **verejnoprávny vysielateľ zarába, aby vysielal, komerčný vysielateľ, aby zarábala.**

Ale takisto platí, že

verejnoprávny vysielateľ by cez zvýšené príjmy z reklamy mohol financovať

- **kvalitných**, v súčasnosti podpriemerne platených **zamestnancov** RTVS a ich profesionálny rozvoj,
- **kvalitu vysielania**,
- **domácu tvorbu**,
- **technické a technologické vybavenie** zodpovedajúce 21. storočiu,
- **odolnosť voči kybernetickým hrozbám**, kde nie je otázka, či „budú alebo nie“, ale len „kedy sa niečo stane“,
- svoju **strategickú budúcnosť** a budúcnosť vzťahu s divákmi a poslucháčmi,
- doslovné **napĺňanie verejnoprávneho poslania**.

Z týchto, pre RTVS takých podstatných faktorov úspechu budúcnosti a pre Slovensko zachovanie a rozvíjanie takých podstatných hodnôt ako verejnoprávnosť, **navrhujem, aby bol objem reklamy pre RTVS dvakrát vyšší, teda v zmysle zákona z 0,5 % na 1 %**, čo by mohlo generovať asi 12 mil. EUR ročne. Tu je potreba zdôrazniť, že **aj pri takto navrhovanom zvýšení by ostala zachovaná podmienka nerozdeľovania TV-programov** reklamnými blokmi (napr. odkaz pre divákov: len u nás môžete sledovať program bez prerušenia reklamou). Aj keď sa navýšenie môže zdať vysoké, realita je taká, že objem reklamy v RTVS bude rádovo nižší (1 % vis a vis 20 %) ako v prípade komerčných staníc. Mám za to, že navýšenie môže byť akceptované vzhľadom na neodškriepiteľné prínosy pre verejnoprávny rozmer RTVS a výzvy, ktorým RTVS čelí a bude čeliť v blízkej budúcnosti.

Verejnoprávny vysielateľ zarába, aby vysielal, komerčný vysielateľ, aby zarábala.

4. POPLATKY ZA VYSIELAČE BY HRADIL PRIAMO ŠTÁT

Ide o zabezpečenie služby pre obyvateľstvo a nazdávam sa, že tieto služby by mohol prevziať priamo štát prostredníctvom Ministerstva dopravy a výstavby SR. Ide o sumu okolo 20 miliónov EUR ročne, ktoré by sa ponechali v rozpočte RTVS.

5. ZVYŠOVANIE VNÚTORNEJ EFEKTIVITY, PRENÁJMY A INÉ

Zvyšovanie vnútornej efektivity zverenej organizácie je neodmysliteľnou dennou súčasťou každého manažmentu. Zvyšovanie efektivity fungovania sa primárne dotýka optimalizácie vzťahov s dodávateľmi, nastavovaní kľúčových indikátorov výkonnosti. Potenciálne možnosti môžu byť v prenajímaní priestorov a techniky. Bude potrebné rozhodnúť aj o predaji výškovej budovy v areáli RTVS v Mlynskej doline alebo jej využití na prenájom. Dávam do pozornosti aj možnosť jej využitia v aktivite "nájomných bytov". Aj keď ide o časovo dlhý a náročný proces, napriek tomu ho bude potrebné realizovať a postupne sa k nemu vrátiť. (RTVS si v minulosti objednala štúdiu na posúdenie možnosti odčlenenia výškovej budovy od zvyšného areálu RTVS vrátane prípravných prác pre predaj výškovej budovy RTVS v Mlynskej doline).

15. Komunikácia s verejnosťou

VÝCHODISKOVÁ SITUÁCIA A DÔVODY, PREČO VNÍMAM POTREBU ZMENY KOMUNIKÁCIE RTVS

Nemám pochybnosti o tom, že sa RTVS môže zmeniť na modernú, kvalitne a efektívne fungujúcu inštitúciu, ktorá je dlhodobo (bez ohľadu na politické cykly) verná svojmu verejnoprávnemu poslaniu a má víziu atraktívnu nielen pre divákov a širšiu verejnosť, ale aj pre zamestnancov, spolupracovníkov a partnerov. Tomu by mal zodpovedať aj obraz inštitúcie v očiach týchto cieľových skupín. Predstavujem si RTVS ako značku, na ktorú budeme všetci hrdí, ktorá bude „prvým ťahom“ diváka, keď bude hľadať kvalitné a dôveryhodné informácie, keď sa bude potrebovať zorientovať, keď sa bude chcieť niečo naučiť či bude hľadať kvalitnú formu zábavy. Že bude prirodzenou voľbou najkvalitnejších žurnalistov, producentov, kameramanov a ostatných profesionálov, ktorí v nej budú chcieť pracovať a budú sa v nej cítiť dobre. Že bude priťahovať partnerov transparentnosťou, férovosťou a atraktivitou výziev a príležitostí, ktoré bude ponúkať. Predstavujem si, že kolegovia z ČT, ktorí v tomto smere už urobili kus dobrej roboty, budú mať dôvod nielen sa podeliť o skúsenosti, ale budú mať záujem od RTVS sa učiť. Vidím RTVS ako kvalitnú inštitúciu v tom najpozitívnejšom zmysle slova, za ktorej služby, aj keď nikto z nás neplatí rád, si diváci radi zaplatia. Na tomto obraze chcem pracovať okrem implementácie mnou predloženej stratégie aj profesionálnou komunikáciou a budovaním značky inštitúcie.

Zrozumiteľná a transparentná komunikácia naprieč cieľovými skupinami s cieľom nielen ich informovať, ale aj zapájať a získať ich podporu, je zároveň jedným z dôležitých predpokladov úspešnej implementácie každej zmeny. Zároveň je to dôležitý predpoklad aj na využitie potenciálu inštitúcie prispievať k pozitívnej zmene v spoločnosti. O to viac, že RTVS má v tomto smere na čom budovať vrátane jedinečného prepojenia rozhlasu a televízie, ako aj viacjazyčného vysielania s výrazným potenciálom pre silnejšie synergie, kvalitnej vlastnej tvorby a v neposlednom rade silnej opodstatnenosti jej existencie umocnenej pretlakom a superšírením informácií vrátane hoaxov v digitálnom svete, ktoré robia orientáciu v ich spleti a rozlíšenie pravdy od konšpirácie ešte náročnejšou, a tak vytvárajú silný dopyt po pomoci s cieľom jasnou a kvalitnou komunikáciou prispieť k depolarizácii spoločnosti. RTVS v tom môže zohrať dôležitú pozitívnu úlohu.

AKO TO UROBIŤ?

Okrem iného **systematickou komunikáciou a budovaním značky RTVS**, prostredníctvom čoho bude mojím **cieľom** dosiahnuť želaný pozicioning **RTVS ako dôveryhodnej inštitúcie, informačnej** (mediálnej) **authority** (autorita získaná cez kvalitu, nezávislosť a službu pre verejnosť) **s dobrou reputáciou** založenou na histórii značky, jej kontinuite a **jasnej a atraktívnej budúcnosti, dostupnej a slúžiacej každému** (vrátane detí, seniorov, menších), **ktorá informuje, edukuje a zabáva** pri dodržiavaní etických princípov. **Hlavnými ukazovateľmi** (KPI) na tejto ceste budú tieto indikátory:

- **byť najcitovanejším médiom** (zo slovenských médií) a vzorom pre ostatné médiá,
- **dosiahnuť vnímanie značky RTVS** (merané na základe prieskumu) **ako:**
 - **relevantného a dôveryhodného zdroja** (v TOP 3) kvalitných informácií pomáhajúceho orientovať sa v spleti dezinformácií,
 - **spájanej** okrem informovania **s edukáciou**, kvalitnou **kultúrou, vlastnou tvorbou**,
 - poskytujúcej **obsah** a **formáty** relevantné **pre rôznorodých zákazníkov** (ponúkajúcej aj taký obsah, ktorý ostatné médiá (ani streamovacie služby) neponúkajú a o ktorý je záujem),
 - držiacej pokrok s komerčnými médiami v oblasti **technológií, obsahu i vizuálu**,
 - **organizácie** vyznačujúcej sa vysokou **kvalitou a etickosťou svojich pracovníkov** a **vysokou úrovňou firemnej kultúry** (vrátane diverzity a inklúzie),
 - **podporujúcej spoluprácu**, prospievajúcej k zmierňovaniu polarizácie spoločnosti,
 - **vlajkovej lode**, ktorá nielenže chytila správny vietor, ale stále naberať na sile a dôvere,
- **zlepšiť vnímanie hodnoty za peniaze**, ktoré koncesionári za službu RTVS platia.

Zrozumiteľná a transparentná komunikácia ako predpoklad úspešnej implementácie zmeny

Pre dosiahnutie uvedených cieľov považujem za kľúčové:

- **vnímať komunikáciu a budovanie značky RTVS** ako nevyhnutný predpoklad a enabler pre realizáciu zmeny a dosahovanie strategických cieľov,
- pri **budovaní značky a komunikácie uplatňovať** manažérsky **princíp s dôrazom na kvalitu, efektivitu, nové technológie a strategickú budúcnosť RTVS**,
- komunikovať s cieľom budovania vizibility a dôveryhodnosti inštitúcie a kľúčových predstaviteľov RTVS,
- **zabezpečiť** pravidelnú a systematickú **imidžovú a produktovú komunikáciu** vyzdvihujúcu kľúčové silné stránky (prepojenie rádia a TV, kvalitná vlastná tvorba, kvalitný tím, vízia a pod.) a odvíjajúcu sa od kľúčových hodnôt, ktoré RTVS reprezentuje, na všetky tri kľúčové cieľové skupiny, využívajúcu všetky relevantné komunikačné kanály, najmä však:
 - **Ľudský kapitál** RTVS reprezentujúci profesionalitu, nestrannosť a vyváženosť (cez samotnú väčšiu diverzitu a regionalitu ľudí).

- **Modernú a funkčnú webovú stránku RTVS:** modernizácia a doplnenie webovej stránky tak, aby plnila aj funkciu informačného portálu RTVS a tiež o RTVS vrátane virtuálnych prehliadok pracovísk, predstavenia tímov a ľudí, videí o práci v RTVS, o pozadí relácií a ľudí, atď.
- Pravidelne **aktualizované** a obsahovo aj vizuálne **atraktívne sociálne siete** prinášajúce produktové i „imidžové“ témy a ľudské príbehy.
- **Aplikáciu** slúžiacu nielen na **šírenie obsahu**, ale aj na **PR a komunikáciu inštitúcie**.
- **Komunikáciu s médiami** vrátane tlačových správ, tlačových konferencií a rozhovorov na relevantné témy (exkluzívni hostia, dáta, technológie, ľudia, projekty), fotogalérie, videogalérie.
- **Citlivo zvolené** sponzoringové a CSR **projekty** s cieľom vhodne podčiarknuť poslanie RTVS (s dôrazom na podporu rozmanitosti a inklúzie, boja proti dezinformáciám, prepájanie a depolarizáciu a dôležitých tém pre budúcnosť).
- **Publikácie a merchandising.**

Som presvedčený, že to všetko posilní rozpoznateľnosť RTVS a prispeje k budovaniu jej želaného imidžu ako dôveryhodnej a kvalitnej inštitúcie pripravenej na 21. storočie.

RTVS sa môže zmeniť na modernú, kvalitne a efektívne fungujúcu inštitúciu

16. RTVS a spoločenská zodpovednosť

Téma **CSR** – udržateľnosti („sustainability“) alebo **ESG** (Environmental, Social, Governance) je **klúčová** nielen pre komerčné firmy, ale **aj pre verejný sektor**. **Pre verejnoprávnú inštitúciu, akou je RTVS, by mala byť jednou z hlavných priorit.**

Klimatická zmena a snaha o zmiernenie jej dopadov, nárast záujmu o spoločensky zodpovedné aktivity zo strany zamestnancov a verejnosti, sú v centre záujmu všetkých zúčastnených strán (zákazníkov – diváčky/divákov/poslucháčky/poslucháčov, zamestnankýň a zamestnancov RTVS, dodávateľov, verejného záujmu, atď.). CSR je často nesprávne vnímané len ako filantropia, t. j. darovanie financií zo zisku. Samozrejme, ak by sme CSR zúžili na filantropiu, inštitúcie verejného sektora vrátane RTVS nemôžu konkurovať firmám, ktoré sú založené na tvorbe zisku. **CSR je však skutočne široké spektrum tém, ktoré sa týkajú zamestnancov, životného prostredia, dodávateľského reťazca, transparentného riadenia firmy, vzťahov so zákazníkmi či rozvoja komunity.** Všetky tieto atribúty majú významný dopad na vnímanie inštitúcie – jej reputácie, dôveryhodnosti, obľúbenosti/vzťahu.

Ak sa pozrieme, kto je **stakeholderom RTVS**, t. j. subjektom, s ktorým prichádza RTVS do priameho i nepriameho kontaktu: zákazníci/klienti, dodávatelia, zamestnanci, vlastníci, komunita a v neposlednom rade životné prostredie, stakeholderom **je každá občianka a každý občan SR.**

Verejnosť ako **najväčší stakeholder** si **vyžaduje inovatívnu a transparentnú komunikáciu**, participatívne **rozpočtovanie** a **plánovanie** či priame zapojenie. Očakávaným **benefitom bude zlepšenie reputácie a dôveryhodnosti** inštitúcie v očiach divákov a poslucháčov, **angažovanosť** aj **výkon zamestnancov** a **zamestnankýň**, čo, prirodzene, **vedie k vyššej kvalite, sledovanosti, efektivite** – dôležitým atribútom pre zodpovedné fungovanie RTVS.

Teda ak sa RTVS rozhodne ísť cestou udržateľnosti, všetci získajú viac, napríklad zefektívnenie využívania verejných zdrojov a skvalitnenie poskytovaných služieb.

CSR/ESG model je o **komplexnom prístupe k manažovaniu vzťahov so stakeholdermi**.

Preto prvým krokom musí byť poznanie ich potrieb, očakávaní a dopadov činnosti RTVS na všetkých jej kľúčových partnerov. Pri tvorbe CSR stratégií vo firmách sa využívajú tzv. stakeholder dialógy, ktoré sa môžu uskutočniť aj formou individuálnych osobných stretnutí, online dotazníkov či reprezentatívnych prieskumov. Vďaka nim organizácia zistí, aké témy sú dôležité pre jej partnerov – od zamestnancov cez dodávateľov služieb až po zákazníkov, občanov a komunitu a všetkých, ktorí sú jej činnosťou ovplyvnení. Pre naplnenie dlhodobých cieľov je žiaduce, aby sa obdobný proces realizoval aj v RTVS ako dôležitej verejnoprávnej inštitúcii.

Po poznaní tém, ktoré sú kľúčové, nasleduje stanovenie cieľov, ku ktorým sa potrebuje organizácia dostať, cestu, ako sa k nim dostane, a spôsob merania – keďže len to, čo meriame, vieme manažovať.

Samozrejme, obavou môže byť limitovaný rozpočet RTVS. Ide však o dôležité dlhodobé a strategické nastavenie inštitúcie, navyše mnohé aktivity sa dajú zaviesť bez dopadov na rozpočet či s minimálnym nárokom naň. Viaceré aktivity/nástroje už aj sú pravdepodobne prítomné, dôležitá však je ich transparentná a cielená komunikácia.

**Postoj RTVS k CSR
témam má dopad na jej
reptáciu, dôveryhodnosť
a obľúbenosť**

Možné budúce **praktické aktivity**, ktoré by sa **mohli/mali v prostredí RTVS realizovať**:

- **Verejný etický kódex organizácie** v súlade s princípmi CSR/ESG, kde sú zadané hodnoty, princípy fungovania, transparentnosť vzťahov, zodpovednosť, odstraňovanie korupcie a pod.
- **Redukovanie energetickej spotreby** – spravením auditu technológií, budov, zredukovanie neefektívneho cestovania, odpadu, osvetou voči verejnosti.
- **Transparentná komunikácia aktivít smerom dovnútra i navonok.**
- **Expertné či manuálne dobrovoľníctvo** zamestnancov (vytvorenie aktívneho priestoru na poskytovanie ich know-how pre neziskové organizácie či priama pomoc (aj ako teambuilding na podujatiach napr. Naše mesto) – v rámci celého SK, ktoré pravidelne pokrývame, a známe tváre našich redaktorov pomáhajú v budovaní tímového ducha a ducha solidarity medzi občanmi SK.
- **Dôraz na rôznorodosť** – pre RTVS veľmi dôležitá téma – napr. veľký verejne komunikovaný záväzok a následne interný dôraz na nediskrimináciu, odsledovanie rodovo korektného jazyka.
- **Dôraz na zapájanie žien** – tréningy líderstva.
- **Participácia na kľúčovom vzdelávaní verejnosti** – mediálna gramotnosť, boj proti dezinformáciám, výchova k tolerancii a inklúzii a pod.
- **Empatia, otvorenosť, záujem o spokojnosť zamestnancov** a potreby komunity – sú v rámci CSR/ESG veľkou príležitosťou.

Aby ľudia mali dôvod pozerať a počúvať RTVS

Pre celkový prehľad, o čom v téme CSR/ESG hovoríme (zdroj: Business Leaders Forum):

ŽIVOTNÉ PROSTREDIE Cradle-to-cradle/obehová ekonomika Adaptácia na klimatickú zmenu Udržateľné mestá Energetická efektívnosť budov	ZAMESTNANCI Vzdelávanie pre prax Motivácia a zapájanie zamestnancov Work-Life Balance
KOMUNITA Dobrovoľníctvo Pro Bono služby Zbierky	TRH Etika v podnikaní Zodpovedné riadenie dodávateľského reťazca

**Prostredníctvom CSR
môže RTVS efektívne
komunikovať
s interným
a externým
ekosystémom**

Inými slovami, ak chceme napr. znížiť negatívny dopad RTVS na životné prostredie, potrebujeme vedieť, koľko emisií produkujeme. Od toho si vieme stanoviť cieľ, navrhnúť redukčné opatrenia. Znižovanie uhlíkovej stopy je dnes témou číslo 1 a pre nás bude nielen o lepšej reputácii či marketingu. Zelené riešenia vyhľadávajú investori, banky a najmä mladá generácia, ktorá je pre túto krajinu kľúčovým hýbateľom pokroku. Nehovoriac o tom, že ušetríme zdroje, pretože v EÚ sa pripravujú normy na platenie vysokých uhlíkových daní.

17. Vízia budúcnosti RTVS

- prinavrátiť dôveru a kredibilitu RTVS
- zmeniť nazeranie na televíziu a vytvoriť z nej moderné médium, ktoré službami a kvalitou obstojí v konkurencii streamovacích a internetových médií
- technicky a technologicky dostať RTVS do 21. storočia
- prinášať profesionálne, overené a aktuálne informácie bez ovplyvnenia
- vysielat priame prenosy z významných a divácky atraktívnych podujatí, predovšetkým so slovenským zastúpením
- zvýšiť podporu takej pôvodnej slovenskej a koprodukčnej dramatickej tvorby, ktorá zaujme široké masy divákov so zameraním na hodnoty, emócie a reflexiu spoločenských a historických udalostí a osobností
- podporiť tvorbu a výrobu vo vlastných kapacitách
- dôsledne spracovať a využívať archív
- využiť synergiu rozhlasu, televízie a nových médií RTVS
- byť spoločensky zodpovedným médium