Joó Zsanett

Vezérigazgatói pályázat

Duna Médiaszolgáltató Nonprofit Zrt.

Az átalakulást követően
Magyar Rádió és Televízió Nonprofit Zrt.

Szakmai koncepció 2027–2030

2026. november 11.

Tartalomjegyzék

Bevezető....1
1. Közszolgálati küldetés....2
1.1. Pluralizmus és közönségbizalom....2
1.1.1. Vízió és a legfontosabb feladatok....2
1.1.2. Pártatlanság, tényszerűség és sokszínűség a tájékoztatásban....4
1.1.3. Közönségbizalom és teljesítménymérés....5
1.2. Társadalmi és kulturális pluralizmus....7
1.2.1. Közszolgálati célok a műsorkínálatban....7
1.2.2. Társadalmi reprezentáció és egyenlő hozzáférés....8
1.2.3. Kultúra és művészet....10
1.2.4. Gyerek- és ifjúsági tartalmak....12
1.2.5. Határon túli magyarság....13
1.3. Szerkesztői függetlenség....14
1.3.1. A függetlenség garanciái....14
1.3.2. Függetlenség és elszámoltathatóság....16
1.3.3. Etika és panaszkezelés....17
2. Digitális közmédia, technológia és közönségstratégia....19
2.1. Csatornastruktúra és egységes lineáris–digitális stratégia....19
2.2. Digitális szolgáltatások, mesterséges intelligencia és működésbiztonság....21
2.3. Hozzáférhetőség és közönségkutatás....23
2.4. A digitális közmédia 2030-ban....25
3. Gazdálkodás, szervezetirányítás és integritás....27
3.1. Stratégiai ütemezés és költségvetés....27
3.2. A koncepció pénzügyi hatásai és a forrásallokáció....32
3.3. Kereskedelmi tevékenység....37
3.4. Prudens gazdálkodás, átláthatóság és integritás....39
3.5. Szervezet, személyzeti politika és szervezeti kultúra....41
4. Vezetői alkalmasság és változásvezetés....43
4.1. Vezetői tapasztalat és változásvezetés....43
4.2. Szakmai tapasztalat és közszolgálati küldetés....44
4.3. A vezetői csapat és az együttműködések....45
Zárszó....47
Forrásjegyzék....48

Bevezető

A szakmai pályámat 2005-ben kezdtem a közmédiánál. Első munkahelyem a Magyar Televízió debreceni regionális stúdiója volt, ahol riporterként dolgoztam. Azóta több mint két évtized telt el, kormányok váltották egymást, a közmédia pedig több átalakításon ment keresztül. Számomra ennek az intézménynek a jövője ezért személyes ügy is. Most azért pályázom a vezetésére, mert meggyőződésem, hogy harminchat évvel a rendszerváltás után elérkezett az idő egy olyan megújulásra, amely tartósan rendezi a közmédia helyét a magyar társadalomban.

Ez legyen az utolsó nagy közmédia-átalakítás. Olyan egységes szervezetet és működési rendet hozunk létre, amelyben többé nem a közmédiának kell alkalmazkodnia az aktuális vezérigazgatóhoz, hanem a mindenkori vezérigazgatónak a közmédiához. A függetlenséget nyilvános szabályokkal, külső ellenőrzéssel, valamint a tulajdonosi döntési rendben és a kollektív szerződésben rögzített garanciákkal fogjuk védeni.

A közmédiát az adófizetők finanszírozzák. Nekik tartozunk hiteles tájékoztatással, a magyar kultúra sokféleségének bemutatásával, használható tudással és színvonalas szórakoztatással. Teljesítményünket az mutatja meg, hogy munkánk eljut-e az emberekhez, értéket jelent-e számukra, és felelősen használjuk-e fel a ránk bízott pénzt.

A közmédiának széles közönséget kell elérnie értékes és vonzó műsorokkal. A kisebb közösségeknek készülő műsorok közszolgálati értékét az adja, hogy megszólaltatják az érintetteket, bemutatják kultúrájukat és a számukra fontos kérdésekkel foglalkoznak. Az országos főcsatornáktól és a digitális szolgáltatástól nagy, rendszeresen visszatérő közönséget várunk. Visszaszerezzük azok bizalmát, akik elfordultak tőlünk, és megszólítjuk azokat is, akik eddig nem találtak nálunk nekik szóló műsorokat.

A közmédia nem zárkózhat a Kunigunda utcai székház falai közé. Újra jelen lesz az emberek között. Városról városra visszük műsorainkat, találkozunk a közönséggel, és bekapcsolódunk a helyi közösségek életébe. Az emberek szeretnének szórakozni, zenét hallgatni, nevetni, tapsolni és együtt ünnepelni. Jó estéket és közös emlékeket adni a közszolgálat alapvető feladata. Koncertekkel, családi programokkal és közönség előtt készülő műsorokkal teremtünk alkalmat a találkozásra, miközben megismerjük a helyiek történeteit és elvárásait. Ebből a személyes kapcsolatból építjük újjá a közmédia iránti kötődést.

Az intézmény ma túl sokszor saját múltjának panoptikuma. Régi sikereit mutatja fel, miközben a jelenben kellene újakat teremtenie. A klasszikus mesék, sorozatok és szórakoztató műsorok értékét évtizedek igazolják, a hozzájuk fűződő személyes kötődés azonban nem öröklődik automatikusan. A mai fiataloknak saját történetekre és közös élményekre van szükségük.

A mi felelősségünk, hogy megszülessenek azok a műsorok, amelyekre húsz-harminc év múlva ők is kötődéssel gondolhatnak vissza. Új magyar meséket, sorozatokat, dokumentumfilmeket, emlékezetes beszélgetéseket és nagy közönséget bevonó produkciókat készítünk. Egy péntek vagy szombat esti vetélkedő, kulturális esemény vagy szórakoztató műsor is közszolgálati értéket teremt, ha kíváncsiságot ébreszt, tudást közvetít és közös élményt ad. Ehhez biztosítunk alkotói szabadságot és kiszámítható feltételeket.

A közmédia kezdeményező szerepet vállal a technológiai megújulásban, és teret ad az új alkotóknak. Együtt dolgozunk a már közönséget szerzett online műhelyekkel, és támogatjuk a tehetséges pályakezdőket.

A digitális felület akkor válik mindennapi választássá, ha mindenki talál számára érdekes tartalmat és könnyű a használata. Az archívum hozzáférhetővé tételével a régi kedvenceket is megőrizzük a közönségnek, miközben a televíziós műsorrendben több helyet adunk az új magyar alkotásoknak.

Vezetőként fontos nekem, hogy akik jó műsort készítenek, tudják, mit köszönhetünk nekik. Egy nemzetiségi műsor szerkesztője, aki évek munkájával elnyeri egy kis közösség bizalmát, éppúgy megérdemli az elismerést, mint egy szombat esti show stábja, amelynek kedvéért együtt ül le a család a képernyő elé. Olyan közmédiát akarok vezetni, amelyre a közönsége és a munkatársai egyaránt büszkék lehetnek.

1. Közszolgálati küldetés

1.1. Pluralizmus és közönségbizalom

1.1.1. Vízió és a legfontosabb feladatok

A program a hitelesség helyreállítását, a közönség visszanyerését és a fenntartható működést kapcsolja össze. A szerkesztői szabadság megteremti a megbízható tájékoztatás feltételeit; a jó műsor és a könnyű hozzáférés okot ad arra, hogy az emberek újra minket válasszanak.

A közmédiát teljes kínálatú, több platformon elérhető intézményként működtetjük. Alapfeladata a huszonnégy órás, tényszerű és pártatlan magyar nyelvű hírszolgáltatás, Magyarországon, a Kárpát-medencében és a diaszpórában. Megőrizzük az M1 tájékoztatási, a Duna általános közszolgálati, az M2 gyerektartalmi és az M4 sporttal kapcsolatos küldetését, valamint a rádiók kulturális, zenei és közösségi feladatait. A csatornaszerkezetet e feladatokhoz és a közönség médiahasználatához igazítjuk.

A társadalmi sokszínűséget a teljes kínálatban érvényesítjük. A különböző hátterű emberek a hírekben, sorozatokban és vetélkedőkben is helyet kapnak. A kisebb közösségek önálló műsorait megőrizzük, és segítjük, hogy elérjék a közönségüket. A szórakoztatást önálló közszolgálati értéknek tekintjük. A magyar sorozatok és a családi vetélkedők közös élményt teremtenek.

Rendszeressé tesszük a helyszíni műsorkészítést. A reggeli és napközbeni műsorok mobilstúdióval járják az országot, a tudósítók a helyi közösségek ügyeit hozzák az országos nyilvánosságba. Kulturális eseményekkel és fesztiválokkal több felületre szóló együttműködéseket kötünk, átlátható költségmegosztással és önálló szerkesztéssel. Többéves programunk célja, hogy fokozatosan minden településre eljussunk. Saját stúdióinkban nézőket, hallgatókat és iskolai csoportokat fogadunk; tapasztalataikat beépítjük a munkánkba.

A Médiaklikket Klikk néven újítjuk meg. A meglévő szolgáltatásra építve önálló digitális műsorkínálatot hozunk létre, új magyar produkciókkal és külső alkotók munkáival. Az ingyenes közszolgálati alaphozzáférést megőrizzük. A felület és az archív keresés fejlesztését a 2. fejezet mutatja be.

A technológiai megújulással a nagy kiadásokat is csökkentjük. Az Infocsomag 2026-ra 19,163 milliárd forint műsorterjesztési kiadást jelez. [1] A földfelszíni kapacitást és a szerződéses feltételeket újratárgyaljuk, a DVB-T2 lehetőségét is vizsgálva. A One Földfelszíni TV bejelentett megszűnése a hálózati kapacitás új hasznosítását indokolja. [2] A DAB+, az IP-alapú terjesztés és az 5G Broadcast szerepéről műszaki és gazdasági próbák alapján döntünk.

A sportkínálatban a kiemelkedő magyar szereplések mellett a helyi és utánpótlássportnak, a női sportnak, a parasportnak és a rendszeres mozgásnak is helyet adunk. Az e-sportot elsősorban a digitális kínálatban mutatjuk be. A jogvásárlást a hozzáadott közszolgálati értékhez, a teljes költséghez és a várható bevételhez kötjük. Más, széles körben és külön előfizetés nélkül elérhető közvetítés mellett csak indokolt esetben versenyzünk a jogért. A meglévő szerződéseknél újratárgyalással és jogmegosztással csökkentjük a kiadásokat.

A nemzetközi gyakorlatból a magyar közönség szükségleteihez illő megoldásokat vesszük át. A konkrét programoknál bemutatjuk az alkalmazott külföldi tapasztalatot és hazai felhasználását.

2027 három elsőbbségi feladata

1. A hiteles tájékoztatás feltételeinek helyreállítása. Feltárjuk és saját felületeinken bemutatjuk a korábbi hírtorzítás és politikai beavatkozás gyakorlatát, kijavítjuk a bizonyítható valótlanságokat, és bevezetjük a szerkesztői önállóság, a helyesbítés és a független ellenőrzés garanciáit. A hirado.hu megújulása ugyanehhez a szerkesztőségi fordulathoz tartozik.
2. A megbízható hozzáférés és a gazdaságos működés megalapozása. A terjesztési szerződések felülvizsgálatával párhuzamosan rendbe tesszük a Klikk keresését és lejátszását, és fokozatosan

bevezetjük a megújult szolgáltatás első változatát. Az élő adás és a hozzáférés biztonsága elsőbbséget kap az új funkciókkal szemben.

3. Új kapcsolat kialakítása a közönséggel és az alkotókkal. Az első félévben induló nyitott közmédia és országjáró program az év végére valamennyi vármegyébe eljut. Bemutatjuk az ifjúsági műsor első teljes évadát, elindítjuk a kész tartalmak befogadásának próbáját, és lezárjuk a mentorált műsorfejlesztés első körét.

2030-ra három tartós eredményt kell elérnünk

1. Stratégiai célunk, hogy 2030 végére a magyarországi felnőtt lakosság legalább 60 százaléka megbízhatónak tartsa a közmédia híreit és közéleti tájékoztatását. A szerkesztői önállóságot a vezetőtől függetlenül működő ellenőrzés és nyilvános elszámolás védje.
2. 2030-ra a magyarországi, streamingszolgáltatást használó háztartások legalább 40 százalékában használják rendszeresen a Klikket. A megújult Duna és a saját arculatukat őrző rádiók mellett a digitális kínálat is váljon a közönség mindennapjainak részévé. Ehhez új magyar műsorokat, könnyen hozzáférhető archív tartalmakat és külső alkotók rendszeresen jelentkező produkcióit kínáljuk.
3. A közmédia fenntartható költségekkel és többféle bevételi forrásból működjön. A 2030-as költségvetésben húszmilliárd forint rendszeres saját bevételt tervezünk; ezen felüli növekedési célunk a harmincszázalékos sajátbevételi arány. A részletes finanszírozási pályát a 3.1. fejezet rögzíti. A közszolgálati feladatellátás elsőbbséget élvez, az alapkínálat ingyenes marad.

Az első száz nap közös intézményi felmérésében összekapcsoljuk a szakmai kapacitást, a közönségadatokat, a szerződéseket és a költségeket. A tartalmi területek kilencven napon belül készítik el helyzetképüket; ezekből hat hónapon belül egységes, 2030-ig szóló végrehajtási terv áll össze. Az első száz napot a vezetés átvételétől számítjuk; a naptári dátummal vállalt feladatokat ehhez igazítva ütemezzük.

Elsőként a megbízható működést és az alapvető hozzáférést finanszírozzuk, majd a kipróbált tartalmi és digitális fejlesztéseket bővítjük. Új gyártás és beruházás rendezett jogokkal, biztosított kapacitással és igazolt fedezettel indul. A meglévő szaktudásra, képzésre és belső átcsoportosításra építünk, a hiányzó képességeket célzottan vonjuk be.

A Duna 2025-ben a 18:30 és 22 óra közötti főműsoridőben 4,2 százalékos éves közönségarányt ért el. [3] Egy országos közszolgálati főcsatornától ennél lényegesen nagyobb teljesítményt várunk. Vállalom, hogy a Duna 2029-es éves átlagos közönségaránya a napi 18–23 óra közötti idősávban eléri az RTL és a TV2 azonos idősávban, azonos célcsoporton mért közönségarányai számtani átlagának legalább 60 százalékát. Stratégiai célunk a 80 százalék. Az összehasonlítást a teljes, négyéves és idősebb televíziós közönségen végezzük. A javulást új magyar sorozatokra, családi műsorokra és kulturális eseményekre építjük.

A Klikk a streaminget használó magyarországi háztartások legalább 15 százalékában 2027 végére, 25 százalékában 2028 végére, 35 százalékában 2029 végére, 40 százalékában pedig 2030 végére rendszeresen választott szolgáltatássá válik. Rendszeres használónak azt a háztartást tekintjük, amelynek legalább egy tagja az előző négy hétből legalább három héten, hetente összesen legalább harminc percet töltött tudatosan választott Klikk-műsorok nézésével vagy hallgatásával. A webes, mobilos és okostévés használat egyaránt beleszámít; minden háztartást egyszer veszünk figyelembe. A teljesítést minden évben az adott évi streamingközönséghez viszonyítjuk.

A növekedést a meglévő közönség megtartása, az okostévés hozzáférés, az új magyar műsorok, valamint a gyerek- és rádiós kínálat bővítése alapozza meg. A ritkábban internetező háztartásokat a 2.3. fejezetben bemutatott személyes segítségnyújtással vonjuk be.

A saját bevételek növeléséhez a reklám és a szponzoráció mellett tartalom-, formátum- és archívumértékesítést, produkciós szolgáltatásokat, stúdió-, eszköz- és jelmezkölcsönzést, valamint műsormárkákhoz kapcsolódó termékeket kínálunk. Az ORF és a BBC üzleti gyakorlata is többféle tevékenységre épül. [4, 5] A hazai programot és az árazás elveit a 3.3. fejezet mutatja be.

A program közös végrehajtási és beszámolási rendjét a 3.4. fejezetben rögzítjük. A stratégiai vállalásokhoz kapcsolódó személyes vezetői felelősséget az 1.1.3., a közönségkutatás módszerét a 2.3. fejezet határozza meg.

1.1.2. Pártatlanság, tényszerűség és sokszínűség a tájékoztatásban

A politikai pártatlanság azonos szakmai mércét jelent minden szereplő állításai, döntései és teljesítménye esetében. A témaválasztás, a kérdezés, a címadás és a képi megjelenítés a közügyek megértését szolgálja. Bemutatjuk a tényeket, a jelentős álláspontokat és a döntések következményeit.

A hamis egyensúly nem pártatlanság. Egy bizonyítékokkal alátámasztott tény és egy megalapozatlan állítás egymás mellé helyezése önmagában nem biztosít tárgyilagos tájékoztatást. Az újságíró ellenőrzi az állításokat, bemutatja a bizonyítékokat és megnevezi a bizonytalanságokat. Ahol érdemi vita van, annak releváns álláspontjai megjelennek; a bizonyíthatóan téves állítást világosan helyesbítjük. A kormány döntéseinek bemutatásához hozzátartozik következményeik ellenőrzése és a közpénz felhasználásának vizsgálata. Az ellenzékre ugyanezek a követelmények vonatkoznak. A parlamenti képviselet mellett a társadalmi támogatottságot és az adott ügy érintettjeit is figyelembe vesszük.

A nyilvános szerkesztési szabályzatot a brit Ofcom pártatlansági és tényszerűségi mércéjére, valamint a BBC szakmai eljárásaira építjük. [6, 7] Az eltérő nézeteket az ügy jelentőségéhez, a műsor jellegéhez és a közönség tájékozódási szükségletéhez illő súllyal kell bemutatni. Rögzítjük a forrásellenőrzés, az érintettek válaszadási lehetősége, az érdekeltségek feltárása és a hibajavítás követelményeit. A magyar alkalmazás intézményi garanciáit az 1.3.1, a panaszok független felülvizsgálatát az 1.3.3 tartalmazza.

A hírigazgató közvetlenül a vezérigazgatónak számol be, és valamennyi televíziós, rádiós és digitális hírfelület szakmai rendjéért felel. Kiválasztásának alapja a bizonyított szakmai alkalmasság, a szerkesztőségi és vezetői tapasztalat, valamint a pártatlan tájékoztatás következetes képviselete. A napi munkát a főszerkesztők irányítják. Vezérigazgatóként a vezető kiválasztásáért, az intézményi garanciákért, az erőforrásokért és az eredmények számonkéréséért felelek. Az egyedi témák, megszólalók, kérdések és címek szerkesztői hatáskörben maradnak.

A jelentős közéleti viták feldolgozásakor visszakereshetően rögzítjük, mely álláspontok bemutatása szükséges, kiket kerestünk meg és hogyan jelentek meg az érdemi nézetkülönbségek. Egy meghívás visszautasítása nem indokolhatja az adott álláspont elhallgatását. A tartalomkezelő rendszerben követhető marad a felelős szerkesztő, a jelentős változtatás és annak szakmai oka. Külső elvárás vezetői utasításként sem továbbítható; a kifogásolható utasítás visszautasítására és bejelentésére az 1.3.1 szerinti védett eljárás szolgál.

A közlés jelentőségéhez és kockázatához igazodó ellenőrzést alkalmazunk. Súlyos személyes állítás, közpénzügy vagy jelentős egészségügyi és biztonsági következménnyel járó információ fokozott szerkesztői, szükség szerint jogi vizsgálatot igényel. Ellenőrizzük a dokumentumok hitelességét, a felvételek eredetét, az adatok értelmezését és az idézetek összefüggését. Az ugyanarra az eredeti forrásra visszavezethető közlések nem számítanak független megerősítésnek. A hivatalos közlemény állításait is ellenőrizzük.

Az érintett válaszának elmaradása nem akadályozhatja a megfelelően ellenőrzött közérdekű információ közlését. A megkeresés eredményét és a hozzáférhető releváns álláspontot ilyenkor bemutatjuk. Élő műsorban egyértelműen jelezzük a még nem ellenőrzött állítás státuszát, és elvégezzük az utólagos ellenőrzést. A jelentős hibák javítása az érintett televíziós, rádiós és digitális felületre, valamint az átvevő partnerekhez is eljut, az 1.3.3-ban meghatározott rendben.

A szerkesztőségeket közös tényellenőrzési és adatújságírói munkacsoport támogatja az 1.3.3. fejezet szerint. A mesterséges intelligenciát kutatásra, archív keresésre, átírásra és feliratozásra használjuk, emberi ellenőrzéssel. Hírt és műsorszöveget emberi szerző ír; a technológia alkalmazásának szabályait a 2.2. fejezet rögzíti.

A témaválasztásban és a megszólalók körében is érvényesítjük a sokszínűséget. Az oktatásról, egészségügyről és gazdaságról szóló tudósításokban a politikusok mellett az érintett emberek tapasztalatai és a szakértők véleménye is megjelenik. A szerkesztőségek rendszeresen bevonnak új forrásokat és megszólalókat; a témához kapcsolódó politikai és üzleti érdekeltségeiket feltárjuk.

Valamennyi internetes és közösségi felületünkön azonos szakmai követelményeket alkalmazunk. A címeknek, előnézeti képeknek és rövid videóknak önmagukban is hiteles képet kell adniuk a témáról. Közérthetően fogalmazunk, akadálymentes hozzáférést biztosítunk, és a közérdekű tartalmak megtalálhatóságát is értékeljük.

A tudósítói jelenlétet elsősorban az MTI belföldi és határon túli hálózatával együttműködve szervezzük. Önálló feltáró munkára és a lefedettség hiányainak pótlására saját riporteri csapatot tartunk fenn. A közlésről az MRTV szerkesztőségei önálló ellenőrzés alapján döntenek.

A regionális tudósítók alakítják az országos témaválasztást. Rendszeresen beszámolnak a közszolgáltatásokról, az önkormányzatok gazdálkodásáról, a foglalkoztatásról és a környezet állapotáról, a bemutatott ügyek alakulását később is követik. Az egyszerűbb tudósításokhoz korszerű mobiltechnikát használunk; a stáb létszámát a szakmai és biztonsági követelményekhez igazítjuk. Az új munkamódszert képzés és technikai próba vezeti be.

A külpolitikai tájékoztatásban a világ eseményeinek összefüggéseit és magyarországi következményeit mutatjuk be. A hírügynökségek és helyi partnerek munkáját saját tudósítókkal és kiküldetésekkel egészítjük ki. Állandó jelenlétet a rendszeres helyszíni munkát igénylő térségekben tartunk fenn, a helyismeret, a nyelvtudás, az információhoz jutás és a teljes költség alapján.

Konfliktusövezetbe megfelelő felkészítéssel, biztosítással és biztonsági háttérrel küldünk munkatársakat. Az információkat fokozottan ellenőrizzük, a hadviselő felek állításait egyértelműen megjelöljük.

A hírigazgató az első száz napban elkészíti a szerkesztési szabályzatot, a hibajavítási és bejelentési rendet, valamint a tudósítói lefedettség és a munkaterhelés alapján a végrehajtási tervet. Elsőbbséget kap a szerkesztői önállóság és a forrásellenőrzés, ezt követi a képzés, az MTI-együttműködés és a mobil tudósítás fejlesztése. 2027 végére valamennyi hírfelületen alkalmazzuk az egységes követelményeket, és elkészül az első független tartalmi vizsgálat. A további években ennek megállapításai alapján javítjuk a munkát és szervezzük a képzést.

Az éves független tartalmi vizsgálat értékeli a releváns álláspontok bemutatását, a forrásellenőrzést, a társadalmi sokszínűséget, valamint a súlyos hibák gyakoriságát és javítását. A megszólalási idő mellett a kérdezést és a bemutatás összefüggéseit is elemzi, a tudósítói hálózat teljesítményére és gazdaságosságára ugyancsak kiterjed.

A módszertant előre közzétesszük. A vizsgált vezető nem választhatja ki az elemzett tartalmakat, és nem akadályozhatja az eredmény nyilvánosságát. A vizsgálók kiválasztását az 1.3.1., a feltárt hibák rendezését az 1.3.2. fejezet szabályozza.

1.1.3. Közönségbizalom és teljesítménymérés

A közbizalmat ellenőrizhető változással állítjuk helyre. Nyilvánossá tesszük munkánk forrásait, a pénzfelhasználást és a saját működésünket érő kritikák kezelését. A vállalások teljesítéséről rendszeresen számot adunk.

Az első hónapban saját felületeinken bemutatjuk az EBESZ Demokratikus Intézmények és Emberi Jogok Hivatalának, az ODIHR-nek a korábbi működésünkről szóló megállapításait. A 2014-es, 2018-as és 2022-es végleges választási jelentések, valamint a 2026. április 13-án kiadott előzetes megállapítások egyaránt dokumentálták az M1 Fidesz javára elfogult tudósítását. A vizsgálatok a szereplési arányok mellett a bemutatás hangvételét is értékelték. E megállapításokkal nyilvánosan szembenézünk, és megmutatjuk, hogyan válaszolnak rájuk az 1.1.2-ben vállalt változtatások. [8]

A kiemelt közéleti anyagok mellett elérhetővé tesszük az állításainkat alátámasztó, közzétehető dokumentumokat és adatokat. A kiemelt interjúk közlésre rögzített teljes felvételét a Klikken is bemutatjuk, a forrásvédelmi vagy személyiségi jogi okból szükséges kihagyások jelzésével.

Az első száz napban elindítjuk a szerződések, módosításaik, teljesítési és kifizetési adataik kereshető nyilvántartását a meglévő honlapon. Az új szerződés és módosítás az aláírástól, a teljesítési adat az igazolástól, a kifizetési adat a kifizetéstől számított öt munkanapon belül megjelenik. A korábbi állomány feldolgozásának ütemezését ugyanekkor közöljük; ez nem késleltetheti az aktuális működés ellenőrizhetőségét. A jelentős vezetői döntés indoka, költsége és várt eredménye is nyilvános; a védendő adatokat kitakarjuk, a korlátozást indokoljuk.

A nyilvántartást a meglévő iratkezelési és számviteli rendszerre építjük.

Havonta élő, visszanézhető fórumon válaszolok az intézmény működéséről, döntéseiről és pénzköltéséről feltett kérdésekre. Az érdeklődőknek előzetesen és a fórum közben is lehet kérdezni. Az érdemi, megválaszolatlan kérdések nyilvánosan követhetők maradnak; tizenöt napon belül választ vagy indokolt válaszadási határidőt kapnak. A fontos változásokról a televízió és a rádió közönsége is értesül.

A Reuters Institute 2026 eleji felmérésében az „MTV (public television)” híreiben a márkát ismerő megkérdezettek 21 százaléka bízott, 56 százaléka nem bízott. [9] Az új vezetés induló helyzetét a teljes felnőtt lakosságra kiterjedő, önálló kutatással rögzítjük.

Stratégiai célunk, hogy 2030 végére a magyarországi felnőtt lakosság legalább 60 százaléka megbízhatónak tartsa a közmédia híreit és közéleti tájékoztatását. Az éves vállalásokat az induló független felmérés eredménye alapján előre rögzítjük és nyilvánosságra hozzuk. Az induló bizalmi szint megőrzése minden évben minimumkövetelmény.

Minden mérésben ugyanazt a kérdést tesszük fel: „Mennyire tartja megbízhatónak a magyar közmédia híreit és közéleti tájékoztatását?” A válaszadók nullától tízig értékelhetnek. A nulla teljes bizalmatlanságot, a tíz teljes bizalmat jelent. A hat és tíz közötti válaszokat bizalomnak, az ötöst semlegesnek, a nulla és négy közöttieket bizalmatlanságnak tekintjük. A bizalom arányát a teljes magyarországi felnőtt lakossághoz viszonyítjuk, beleértve azokat is, akik nem használják a közmédiát vagy nem tudnak véleményt mondani róla. Minden válaszcsoport arányát nyilvánosságra hozzuk.

Az induló felmérést a vezetés átvételétől számított hatvan napon belül elkészíttetjük. Ezt negyedévente legalább kétezer felnőtt megkérdezésével végzett független kutatás követi, az internetet nem használók képviseletével. Mérjük a hírszolgáltatás heti használatát, a bizalom és a távolmaradás okait, megfelelő mintanagyság mellett a társadalmi és világnézeti csoportok közötti különbségeket is.

A kutató kiválasztásának szakmai és összeférhetetlenségi feltételeit, valamint az éves kutatási költségkeretet az első harminc napban nyilvánosságra hozzuk. A szerződés biztosítja módszertani önállóságát és saját közzétételi jogát; kedvezőtlen eredmény miatt nem bontható fel. A kérdőív, a mintavétel és az értékelés szabályai az első adatfelvétel előtt nyilvánosak, a mérési bizonytalanság kezelésével együtt.

A teljesítménymérés adatforrásait és kiinduló értékeit az első száz napban nyilvánosságra hozzuk. A bizalmi és háztartási használati célokat a negyedik negyedévi független kutatás, a Duna nézettségét a teljes naptári év adatai, a pénzügyi célokat az éves beszámoló és annak független ellenőrzése alapján értékeljük.

A teljes eredmény és az összesített adattáblák a negyedév lezárását követő harminc napon belül, vezetői jóváhagyás nélkül megjelennek a kutató és a közmédia felületén, és közvetlenül eljutnak a felügyelőbizottsághoz. A szakmai teljesítményt az 1.1.2-ben vállalt független tartalmi vizsgálat mutatja meg.

A külső szakmai elemzők a meglévő adásarchívumból és a megjelent tartalmakból dolgoznak; a közbizalmat a független közönségkutatás méri.

Az ODIHR 2023-ban szakértői támogatást és műhelymunkákat ajánlott fel a magyar választási ajánlások végrehajtásához. Az első száz napban egyeztetést kezdeményezek a közmédiát érintő ajánlások teljesítéséről. [10] Az EBU Public Service Media Review programjában nemzetközi szakmai felülvizsgálatot kezdeményezek, a megállapítások és az intézkedéseink nyilvánosságával. [11] A hazai mérés elindítása nem függ e tárgyalások lezárásától.

A közös közönségkutatás az eddigi szerződések felülvizsgálatára épül, hogy ugyanazért az adatért egyszer fizessünk. Az éves keret külön tartalmazza a négy független mérést és a nyilvános közzététel működtetését.

A vállalások elmaradásáról a havi nyilvános fórumon személyesen számot adok. Az ismétlődő elmaradást vagy az intézkedések elmulasztását a felügyelőbizottság elé viszem, és kezdeményezem a vezetői teljesítmény tulajdonosi felülvizsgálatát.

A vállalt minimumok teljesítéséért személyes felelősséget vállalok, az elmaradás vezetői következményeivel együtt. Ide tartozik a Duna 2029-es közönségarányra vállalt minimuma és a Klikk 2030-ra kitűzött negyvenszázalékos rendszeres háztartási használata. A pénzügyi teljesítményt a 3.1. fejezetben rögzített költségvetési célokhoz mérjük. A rendszeres saját bevételnek 2030-ra el kell érnie az évi húszmilliárd forintot. A harmincszázalékos sajátbevételi arány ezen felüli növekedési cél.

A közbizalom és a pártatlanság megőrzéséért ugyanezt a személyes felelősséget vállalom. A bizalom tartós megrendülését a megbízatásom alatt elért legmagasabb, függetlenül igazolt év végi értékhez képest legalább tíz százalékpontos visszaesés jelzi, ha ezt két egymást követő negyedéves mérés igazolja. A viszonyítási alap a későbbi romlással nem csökkenhet. A rendszerszintű pártatlansági sérelmet az 1.1.2 szerinti független tartalmi vizsgálat állapítja meg. Ha politikai beavatkozást rendelek el, tudatosan eltűrök, vagy akadályozom a független vizsgálatot, annak bizonyítása után nem várok újabb mérési időszakra.

Az eredmények ismeretében sem a vállalásokat, sem az értékelés előre rögzített szabályait nem változtatjuk meg.

1.2. Társadalmi és kulturális pluralizmus

1.2.1. Közszolgálati célok a műsorkínálatban

A közszolgálati célok határozzák meg a témaválasztást, a megszólalók és alkotók bevonását, a források elosztását és a hozzáférés megszervezését. A kínálat teljesítményét a minőség, a társadalmi haszon és a tényleges használat együtt mutatja meg.

Napjaink digitális nyilvánosságában önálló újságírók, filmesek és ismeretterjesztők intézményi háttér nélkül is értékes műsort készítenek. Velük együttműködve nyitott alkotóműhellyé alakítjuk a közmédiát. Tartós finanszírozást és szerkesztői felelősséget biztosítunk a költséges tényfeltáráshoz, a kisebb közösségek rendszeres szolgálatához, a kulturális örökség megőrzéséhez és a mindenki számára elérhető magyar gyerekkínálathoz. Az eredeti magyar sorozat, zenei produkció és családi vetélkedő közös élményt teremtő értéke ugyancsak része ennek a feladatnak.

A program az Mttv. 82–83. §-ában rögzített közszolgálati célokra és a kiírásban hivatkozott Közszolgálati Kódex szakmai elveire épül. A belső szabályozást a hatályos törvényhez és az alkalmazandó Közszolgálati Chartához igazítjuk. [12, 13] A közös induló felmérésben a kínálatot, a használatot, a költséget és a jogokat együtt vizsgáljuk; a jól működő műsorokat megőrizzük.

Az Infocsomag szerint 2026 első félévében a sugárzott televíziós műsorpercek 47,7 százaléka belső, 9,7 százaléka külső gyártású, 32,6 százaléka vásárolt műsor volt. [1] A műsorpolitikához külön kimutatjuk az új gyártást, az első bemutatást, az archív felhasználást és az ismétlést. A gyártási költségek megosztását a 3.2. fejezetben önálló mutatóként tervezzük.

A műsorpolitikát közös éves tartalomterv fogja össze. Minden rendszeresen jelentkező műsornál és új produkciónál rögzítjük a közszolgálati feladatot, a célközönséget, a szerkesztési követelményeket, a teljes költséget, a hozzáférést és az értékelés időpontját. A napi híreknél a

műsor és a szerkesztőség kereteit tervezzük; az egyes hírek közlése önálló szakmai döntés marad. A műsorok értékelésére az 1.3.2 közös rendje vonatkozik.

A társadalmi sokszínűséget az önálló közösségi műsorokban és a széles közönségnek szóló kínálatban egyaránt érvényesítjük. Az 1.2.2–1.2.5. fejezetek ezt fordítják konkrét programokra. A helyi jelenlétben az MTI-együttműködést, a saját riportereket és az országjáró műsorkészítést kapcsoljuk össze; egy kitelepülésből több felületre készítünk tartalmat.

Külön programot működtetünk a kész külső művek befogadására és az új műsorok díjazott, mentorált fejlesztésére. Részvételi feltételeiket az 1.2.2., digitális működésüket a 2.2. fejezet rögzíti. A képzőhelyekkel együttműködve diploma- és vizsgafilmeket is bemutatunk. Minden új megrendelésben rendezzük a digitális felhasználást, az akadálymentesítést, a kereshető leírást és a megőrzést. A Klikk alapkínálata ingyenes és reklámmentes marad.

A források elosztásában elsőbbséget adunk a megbízható tájékoztatásnak, a rendkívüli helyzetek közérdekű információinak és az alapvető hozzáférésnek. Védjük a nehezen pótolható kulturális, oktatási, gyermek-, nemzetiségi és közösségi feladatok finanszírozását. A nagy költségű szórakoztató és sportprodukciókról közszolgálati értékük, várható elérésük és teljes költségük alapján döntünk.

A megtakarítást a terjesztési szerződésekben, a sportjogokban, a külső gyártásban és a párhuzamos működésben érjük el. A saját és a külső gyártást a minőség, a teljes költség és a megszerzett jogok alapján választjuk ki, a 3.2. fejezet szerint.

A hatodik hónaptól minden új és megújított műsorrendelés az egységes feltételekkel készül. 2027 végére lezárjuk az új alkotók első fejlesztési körét. Ettől az év végétől minden újonnan megrendelt, saját gyártású, előre rögzített műsor legkésőbb a lineáris bemutatás után huszonnégy órával visszanézhető vagy visszahallgatható lesz a Klikken, előre közölt hozzáférési idővel. 2028-tól valamennyi rendszeres műsort az 1.3.2 szerinti éves rendben értékelünk.

A következő megrendelésről a szakmai eredmény, a célközönség használata és a teljes költség alapján döntünk. Műsor megszüntetésekor a hozzá tartozó közszolgálati feladat további teljesítéséről is rendelkezünk.

1.2.2. Társadalmi reprezentáció és egyenlő hozzáférés

A közmédia akkor szolgálja a társadalom egészét, ha az emberek felismerhetik benne saját életüket, hozzáférnek a tartalmaihoz, és részt vehetnek azok létrehozásában. A nemzetiségi, vallási és más közösségek önálló műsorai mellett a teljes kínálatban természetes helyet kell kapniuk a különböző élethelyzeteknek és nézőpontoknak. Egy roma mérnök szakmai tudása vagy egy fogyatékossággal élő vállalkozó tapasztalata ugyanúgy hozzátartozik a közös nyilvánossághoz, mint bárki másé.

A közös induló felmérésben azt is megvizsgáljuk, kik szerepelnek a műsorokban, milyen szerepben szólalnak meg, és kik vesznek részt az alkotásban. A közösségi visszajelzéseket a közönségadatokkal és a hozzáférés tapasztalataival együtt értékeljük.

Megőrizzük a nemzetiségi műsorkészítés nyelvi és kulturális tudását és az önálló anyanyelvű műsorok helyét. Magyar feliratokkal, többnyelvű leírásokkal és közös ajánlókkal szélesebb közönséget is kapcsolunk hozzájuk. Az integrált jelenlét kiegészíti az önálló kínálatot. A televíziós és rádiós kötelezettségeket a digitális megjelenéssel együtt tervezzük, az Mttv. és a kiírásban hivatkozott Közszolgálati Kódex alapján. [12, 13]

Az érintett közösségeket már a témaválasztásba és a fejlesztésbe bevonjuk. Nemzetiségi szerkesztők, közösségi alkotók, fogyatékossággal élő szakemberek és hátrányos helyzetű térségek helyi partnerei konkrét szerkesztési vagy gyártási feladatot és díjazást kapnak. Évente fizetett szakmai belépési programot indítunk szerkesztői, riporteri, operatőri, vágói és digitális feladatokra, akadálymentes munkakörnyezettel és szükség esetén eszköz- vagy utazási támogatással. A forráskör bővítését közös szakértői és közreműködői adatbázis fogja segíteni.

Rendszeres televíziós műsort indítunk harminc év alatti alkotókból álló stábbal. A csapat önálló költségkeretet, gyártási feltételeket és szerkesztési jogot kap a közmédia szakmai követelményei

mellett. A korosztály médiahasználatához igazított bemutatást célzott ajánlás kíséri. A műsor tartalmi programját az 1.2.4. fejezet fejti ki.

A Klikk nyitott alkotói terébe kész művekkel, más felületen működő podcastokkal és videósorozatokkal is lehet jelentkezni. A befogadás feltétele a nyilvános tartalmi és technikai követelmény, a közszolgálati érték, az ellenőrizhető tényállítás, a rendezett jog, valamint az emberi méltóság és a gyermekvédelem tisztelete. A megjelenést szerkesztő hagyja jóvá. A saját és befogadott produkciókat megkülönböztetjük; az alkotó saját csatornáján való publikálását és a díjazást előre rendezzük.

Ettől külön, pályázatos műsorfejlesztési programot indítunk középiskolai és egyetemi műhelyeknek, frissen végzetteknek és más független alkotóknak. Ide kész sorozat és meglévő követőtábor nélkül, ötlettel vagy próbaanyaggal is lehet jelentkezni. A kiválasztott kis költségvetésű műsorokat a közmédia mentora a fejlesztéstől a bemutatásig végigkíséri. A pályázat rögzíti a pénzügyi keretet, a díjazást, a stúdió- és technikai segítséget, valamint a közlés szakmai követelményeit. Az elkészült és elfogadott műsor a Klikken jelenik meg. A fiatalkorú résztvevőket külön hozzájárulási és gyermekvédelmi rend fogja védeni.

A befogadott podcastok és sorozatok alkotói új műsorok fejlesztésére is megbízást kaphatnak. Televíziós vagy rádiós bemutatáshoz igazolt közönségsiker vagy kiemelkedő közszolgálati érték vezethet. Mindkét formában nyilvánosak a kiválasztás feltételei, a válaszadás határideje és a felülvizsgálat lehetősége. Az elutasítás indokát a jelentkezővel közöljük. A Sávlekötő, a KERET Kikeltető, a Friss Hús és a Friss Pitch szervezőivel is keresünk szakmai együttműködési lehetőséget. [14, 15, 16]

Az akadálymentesítést már a műsor tervezésekor megszervezzük. A felirat, a magyar jelnyelvi tolmácsolás, az audionarráció és a könnyen érthető tájékoztatás eltérő szükségletekre válaszol. A kötelezettségek folyamatos teljesítése mellett elsőbbséget adunk a veszélyhelyzeti és közérdekű tájékoztatásnak, a híreknek, a gyerekeknek szóló és a széles közönségű saját műsoroknak. Az akadálymentes változat az ismétlésben és a visszanézésben is megmarad.

Logopédusi végzettségem személyesen is megerősít abban, hogy az érthető kommunikáció az önállóság, a tanulás és a részvétel alapfeltétele. Együttműködést kezdeményezünk a Szociális és Családügyi Minisztérium érintett területével, a SINOSZ, az MVGYOSZ, a MEOSZ, az ÉFOÉSZ és az autista embereket képviselő szervezetek szakembereivel. [17] Az érintetteket a hozzáférés fejlesztésébe és a foglalkoztatási lehetőségek kialakításába is bevonjuk.

Az MI-val támogatott feliratozást és audionarrációt érintett felhasználókkal teszteljük; a pontosságot emberi szakmai ellenőrzés biztosítja. Mérjük a javítási időt és az ellenőrzött műsorperc teljes költségét, a megtakarítást további tartalmak akadálymentesítésére fordítjuk. [18] A Klikk webes felületét billentyűzettel és képernyőolvasóval is használhatóvá tesszük. Alacsony adatforgalmú lejátszást, hangzó kínálatot és közérthető útmutatót biztosítunk; a megvalósítás és az átvétel rendjét a 2.3. fejezet részletezi. [12, 19]

A vallási kínálatban megőrizzük a nagy ünnepek, az istentiszteletek és a kialakult közszolgálati hagyományok helyét. A Duna és a Kossuth kínálatát szertartásközvetítések, magazinok, portrék, dokumentumfilmek és digitálisan visszahallgatható műsorok kapcsolják össze. A vallási közösségek társadalmi munkája az általános műsorokban is megjelenik. A vallásszabadság, a világnézeti sokféleség és a szerkesztői függetlenség elvei alapján járunk el. [20] Az ORF vallási és etikai kínálata a társadalmi kérdések megközelítéséhez is szakmai példa. [21]

A felekezeti önbemutatást megkülönböztetjük a szerkesztett újságírói feldolgozástól; utóbbiban a vallási intézmények működésére is az általános szakmai mérce vonatkozik. A kisebb közösségek a Klikk alkotói felületén hitelesített fiókot kaphatnak, előzetesen ellenőrzött tartalmaik rendszeres megjelentetésére. A feltételek egységesek és nyilvánosak, a keresés és a közös ajánlás segíti a megtalálhatóságot. Televíziós és rádiós jelenlétüket ünnepeikhez és közönségük igényeihez is igazítjuk. A Keresztkérdések, az Agapé és a Világ-Vallás tapasztalatára építve a vallásközi és világnézeti párbeszédnek is helyet adunk. [22]

A magyar válogatottak, sportolók és csapatok kiemelkedő szereplése, az olimpia és a paralimpia különös közszolgálati érték. A jogok, a hozzáférés és a teljes költség alapján választunk élő közvetítést, összefoglalót, rádiós tudósítást vagy más tájékoztatási formát. [23] A közös jogvásárlást és a jogmegosztást is alkalmazzuk; a jogdíj mellett a gyártást, utazást, technikát és terjesztést együtt tervezzük. A női, utánpótlás-, para- és diáksportnak rendszeres helyet adunk a kínálatban.

Hat hónapon belül elkészítjük a hozzáférési és részvételi tervet. 2027 végére elindul a fizetett szakmai belépési program, a kész műveket befogadó alkotói tér próbája, és lezárul a mentorált műsorfejlesztés első köre. Ettől az időponttól minden új, saját gyártású, előre rögzített, beszédet tartalmazó videóműsorhoz ellenőrzött feliratot biztosítunk digitális felületeinken is. Az ifjúsági műsor első teljes évadának bemutatását az 1.2.4. fejezet ütemezi.

2028-tól évente legalább kétszer értékeljük a befogadott és a mentorálással készült alkotások kínálatát, valamint a sugárzásra javasolt munkákat. 2030-ra minden új, saját gyártású filmhez, dokumentumfilmhez és filmsorozathoz audionarrált változat készül.

1.2.3. Kultúra és művészet

A közmédia kulturális kínálata a magyar társadalom világnézeti és ízlésbeli sokféleségét szolgálja. Megnyitjuk a lehetőségeket a korábban mellőzött alkotóknak, és azonos szakmai mércével értékeljük a rendszeresen szereplők munkáját. A megjelenésről a mű minősége, eredetisége és közszolgálati jelentősége dönt. Az alkotó politikai álláspontja vagy az intézményről megfogalmazott kritikája sem előnyt, sem hátrányt nem jelenthet.

A kulturális megrendeléseknél az 1.2.1 szerinti nyilvános feltételeket alkalmazzuk, műfajonként változó szakértői kör bevonásával. A kulturális kritika szabadsága a közmédia által támogatott művekre is kiterjed. A program az Mttv. kulturális, oktatási és alkotást támogató céljait, valamint a Közszolgálati Kódex elveit érvényesíti. [12, 13] A kínálat felmérésében külön vizsgáljuk az új művek, a jogvásárlás és az ismétlés arányát, illetve az alkotói körök sokféleségét.

A kulturális műsorok a mai közönség nyelvén szólalnak meg. A 2007 után megújult Petőfi Rádió megmutatta, hogyan lehet vonzó közszolgálati kínálatot építeni kortárs magyar zenére és új előadók felfedezésére. [24] Ezt a kíváncsiságot visszük tovább. Egy dal születését, egy színházi próbát vagy egy műtárgy történetét közvetlen hangon, humorral és igényes képi világgal mutatjuk be. A meglévő műsorok szerkesztését, időzítését és digitális megjelenését együtt újítjuk meg.

A Művészetek Völgye, a Margó Irodalmi Fesztivál, az Országos Táncháztalálkozó és a Múzeumok Éjszakája szervezőinek közös produkciókat, előadásfelvételeket és beszélgetéseket ajánlunk. [25] A Pilvaker a magyar költészet, a kortárs zene és a színház találkozásával adott követhető példát. Megmutatta, hogy a klasszikus versek mai zenei és színpadi formában a fiatalokat is meg tudják szólítani, és nagyszabású közösségi élménnyé válhatnak. A közmédia korábban televízióban is közvetítette a produkciót. Erre a tapasztalatra építve hasonló irodalmi-zenei események létrehozásában is részt veszünk. [26]

Az országjáró program részeként városi terekről, szabadtéri színpadokról és helyi fesztiválokról jelentkező zenei és szórakoztató műsorsorozatot indítunk. Népszerű magyar előadók mellett helyi zenekaroknak és fiatal tehetségeknek adunk lehetőséget. A közönséggel napközben családi programokon és nyitott rádiós műsorokban találkozunk, az estét koncert vagy közös játék zárja. A település és az ott élők a műsor szereplőivé válnak, saját történeteikkel, humorukkal és büszkeségeikkel.

Az olasz közmédia nagy szabadtéri zenei műsorainak közvetlenségét és ünnepi hangulatát magyar előadókkal, a hazai közönség ízlésére építve teremtenénk meg. [27] A Dunán rendszeres helyet kapnak ezek az esték, a rádiók helyszíni adásokkal kapcsolódnak hozzájuk, a Klikken pedig a teljes produkció és az előadókkal készült külön tartalmak is elérhetők lesznek. A helyi partnerekkel közösen használjuk a rendezvények színpadát és technikáját, saját stábjaink egy

kitelepülésből több műsort készítenek. A programot a tervezett műsorgyártási kereten belül, visszatérő együttműködésekre építve szervezzük meg.

A minőségi magyar filmhez nem tekintjük előfeltételnek a milliárdos költségvetést. Reisz Gábor Magyarázat mindenre című filmje 35 millió forintos magyarországi költségvetéssel, az utómunkát segítő szlovák támogatással készült, és Velencében elnyerte az Orizzonti szekció legjobb filmnek járó díját. [28] Ha egy független alkotói műhely ilyen szűkös forrásokból nemzetközileg elismert filmet tud létrehozni, a közmédiának saját szakembereivel, technikájával és stúdióival is képesnek kell lennie kiemelkedő alkotásokra.

Újabb, több milliárdos filmes projektekbe nem kezdünk, de egy ígéretes forgatókönyv megvalósításáért bátran kipróbáljuk a független filmesektől tanult kreatív, takarékos gyártási megoldásokat. A kis stábbal végzett, gondosan előkészített forgatás és saját kapacitásaink kihasználása több eredeti magyar történet elkészítésére ad lehetőséget, alkotói szabadsággal és tisztességesen megfizetett munkatársakkal.

A saját produkciók mellett kész magyar filmekkel és sorozatokkal is bővítjük a kínálatot. A színházakkal és koncerttermekkel közös felvételeket készítünk. A partner a produkciót, a helyszínt és saját tudását, a közmédia a rögzítést, az utómunkát és a közönség elérését adja. Vidéki és kisebb intézményeket, helyi videós szakembereket és már elkészült felvételeket is bevonunk. Az oktatási hasznosításhoz a Madách SzínpadON iskolai és könyvtári együttműködése nagyszerű hazai példát ad. [29]

A tudományos ismeretterjesztésben egyetemekkel, kutatóhelyekkel és gyűjteményekkel dolgozunk. Az egészség, az energia, a víz, a mezőgazdaság, a technológia és a környezet változásait a közönség életéből kiindulva mutatjuk be. A módszer, a bizonyíték és a bizonytalanság is megjelenik, rövid magyarázó videókban, terepen forgatott filmekben és elmélyült beszélgetésekben.

A közmédia rádióinak saját arculatára és szakmai műhelyeire építünk. A Bartók Rádió klasszikus és kortárs zenei kínálatát, a Szakcsi Rádió jazzműsorait, a Petőfi Rádió magyar könnyűzenét támogató szerepét és a Dankó Rádió népzenei és magyarnóta-kínálatát egyaránt megőrizzük és fejlesztjük. A Kossuth Rádió irodalmi, kulturális és ismeretterjesztő műsorai, a Csukás Meserádió meséi és gyermekirodalmi kínálata, valamint a Nemzetiségi Rádió anyanyelvű műsorai különböző közönségekhez juttatják el a kulturális értékeket. Ezek a műhelyek a közmédia teljes költségvetéséhez képest kis ráfordítással végeznek pótolhatatlan munkát. Olyan kulturális sokszínűséget és folyamatos hozzáférést biztosítanak, amelyet a kereskedelmi piac önmagában nem tartana fenn.

Megőrizzük a teljes koncertközvetítéseket és a szakszerű zenei szerkesztést. Több vidéki együttesnek, pályakezdő előadónak és új magyar műnek adunk bemutatkozási lehetőséget, az egyes rádiók műfajához és közönségéhez igazodva. A koncertekhez rövid, közérthető bevezető és önállóan visszahallgatható beszélgetés készülhet.

A Dankó Rádió nóta-, népzenei és operettkínálatát élő kulturális örökségként gondozzuk. [30] A gyűjteményes felvételek mellett új előadókat, vidéki és határon túli közösségeket mutatunk be. A dalok története, a helyi hagyomány és az előadók személyes tudása is megszólal. A helyszíni felvételeket könyvtárakkal, művelődési házakkal és hagyományőrző műhelyekkel szervezzük. A Klikken előadó, mű és tájegység szerint kereshető válogatások épülnek, az idősebb hallgatóknak továbbra is kiszámítható rádiós műsorrenddel.

A Dunán a nappali, családi és esti kínálatban is helyet kap a kultúra és a tudomány. A teljes előadások és hosszabb beszélgetések az M5-ön és a Klikken jelennek meg. A rádiók önálló hangzó produkciókkal vesznek részt a közös tervezésben. Az M5 jövőjéről az ésszerűsített egész napos működés, a megosztott csatornahely, illetve a Duna és a Klikk kínálatába épülő változat összehasonlításával döntünk. Minden változatban megőrizzük a kulturális feladatokat és a kiszámítható műsoridőt. [31]

Az Infocsomagban az M5 2026-ra várható dologi műsorgyártási kerete 2,958 milliárd forint. [1] Az önálló csatorna megtartásáról vagy átalakításáról a teljes költség és a kulturális kínálat elérése alapján döntünk, az átállás ráfordítását is figyelembe véve.

A Médiaklikk és a Nemzeti Archívum meglévő kínálatára építve tematikus válogatásokat és közös ajánlókat készítünk. [32] A rendszeres földfelszíni archív ismétlések egy részét a lekérhető kínálatba helyezzük át, az internet nélkül élők hozzáférésének megőrzésével. A közös kereső műszaki programját a 2.1. fejezet tartalmazza.

A Nemzeti Archívum önálló kutatási és szakmai felületét megőrizzük. A veszélyeztetett hordozók mentése elsőbbséget kap; külön kimutatjuk a megőrzött, digitalizált, kereshető és nyilvánosan lejátszható állományt. Régi felvételekből új műsorokat készítünk, például települések változását vagy zenekarok pályáját mai interjúkkal folytatva. Tanárokkal, kutatókkal és közgyűjteményekkel oktatási válogatásokat állítunk össze. A lakossági alapszolgáltatás ingyenes és reklámmentes, az üzleti újrafelhasználás átlátható engedélyezéssel és díjazással működik.

Az első hat hónapban döntünk az M5 jövőbeli működéséről, és megállapodunk a kulturális intézményekkel a közvetítendő előadásokról és koncertekről. A 2027-es év végéig bemutatjuk az első felvételeket, elkészítjük egy archívumra épülő új műsor próbaadását, és előkészítjük az első irodalmi-zenei eseményt. Ekkorra az első új kulturális műsorok és filmek terveit is gyártásra kész állapotba hozzuk. A Klikken tematikus válogatásokban tesszük elérhetővé az archívum újonnan hozzáférhető alkotásait. A következő évtől évente nyílt felhívással várjuk az új film- és műsorterveket, és támogatjuk a kiválasztott ötletek kidolgozását.

1.2.4. Gyerek- és ifjúsági tartalmak

A családok mai médiahasználatához igazodva telefonon, tableten és okostévén is elérhető magyar meséket, zenéket és videókat kínálunk. [33] A közmédia klasszikusai mellé új történeteket és szereplőket fejlesztünk, az Mttv. kulturális, gyermekvédelmi és oktatási céljai szerint. [12]

A gyerekkínálat induló felmérését korosztályonként végezzük, a szülők és a gyerekek tapasztalataival együtt. Külön figyelünk a vidéki, hátrányos helyzetű és fogyatékossággal élő gyerekekre. A fejlesztési döntést a minőség, az elérés, az ismétlési arány, a költség és a felhasználási jog együtt alapozza meg.

A Klikk gyerekfelületén korosztály szerint ajánlunk műsorokat. A szülő téma és időtartam alapján is választhat teljes epizódot az M2 kínálatából vagy hallgatható mesét a Csukás Meserádióból. A felület akadálymentes, minden megjelenő tartalom szerkesztői ellenőrzésen megy át.

Az M2 jövőjéről az M5-tel közös vizsgálatban döntünk. Összehasonlítjuk az önálló működést és a megosztott csatornahelyet, a teljes műsorrend, a terjesztési szerződések és a hatósági feltételek alapján. Utóbbinak hazai előzménye az M2 és a Petőfi TV közös csatornahelye. [34] Átalakítást a teljes költség csökkenése és a gyerekek hozzáférésének megőrzése mellett hajtunk végre. A Dunán kiszámítható gyerekműsorsávot biztosítunk az antennával tévéző családoknak is.

A Csukás Meserádió meglévő, reklámmentes kínálatára és mesetárára építünk. [35] Megőrizzük a rádió nevét, arculatát és önálló alkalmazását.

A Podiverzum.hu fejlesztése során szerzett saját tapasztalatom szerint a ChatGPT és a Gemini ajánlásai gyakran a Csukás Meserádióra vezetik a mesét kereső szülőket. [36] Ezt a lehetőséget pontos műsorleírásokkal, életkori ajánlásokkal és kereshető epizódoldalakkal használjuk ki. A keresőkből és az MI-alapú ajánlásokból érkező forgalmat külön mérjük.

Új magyar animációs, báb- és élőszereplős történetek, hangjátékok, ismeretterjesztő és szórakoztató műsorok fejlesztésére indítunk alkotói programot. A történet ereje, a művészi minőség, a korosztály megszólítása és a megvalósíthatóság alapján választunk. A magyar kínálatot gondosan válogatott nemzetközi alkotások egészítik ki.

Gyermekirodalmi szerzőkkel, animációs műhelyekkel, bábszínházakkal, független producerekkel és művészeti képzőhelyekkel dolgozunk. A közmédia szakemberekkel, technikával,

stúdióval, bemutatási lehetőséggel és célzott jogvásárlással vesz részt a munkában. A nagyobb gyártásokat nyílt, díjazott fejlesztési felhívás, próbaanyag és családi teszt előzi meg.

A kamaszoknak saját életükből kiinduló, szórakoztató és a világ megértését segítő műsort indítunk. A Kölyökidő fiatal szereplői, humora és ismerős élethelyzetei emlékezetes előképet adnak. Az 1.2.2. fejezetben vállalt, harminc év alatti alkotókra bízott produkcióban a kultúra és a szórakozás mellett közéleti kérdések és állampolgári ismeretek is megjelennek. A kamaszokat bevonjuk a fejlesztésbe és a próbaadások értékelésébe; tapasztalt szakemberek segítik a tényellenőrzést, a gyártást és a gyermekek védelmét. Riportokban és vitákban mutatjuk be az önkormányzat működését, a közpénzek felhasználását és a közös ügyekbe való beleszólás lehetőségeit. A teljes adásból önálló rövid tartalmak is készülnek. Iskolákkal, könyvtárakkal és művészeti intézményekkel olvasásra, zenélésre és alkotásra ösztönző programokat indítunk.

A médiatudatosság fejlesztése minden korosztályt érint. A kisebbek játékosan ismerhetik fel a reklámot és az online bántalmazást; a kamaszok a forrásellenőrzést, az algoritmusok és az MI-tartalmak értékelését gyakorolhatják. A szülőknek és a nagyszülőknek a közös médiahasználathoz és a megtévesztések felismeréséhez adunk segítséget. Pedagógusokkal és médiakutatókkal tananyagként is használható tartalmak készülnek, az NMHH Bűvösvölgy programjának tapasztalatait is felhasználva. [37]

Az M2 és a Csukás Meserádió reklámmentességét megőrizzük, és a digitális gyerekkínálatban is érvényesítjük. [35, 38] Reklám, termékelhelyezés és vásárlásra ösztönzés itt nem jelenik meg; a gyerekek adatait nem használjuk reklámcélú profilalkotásra.

A gyerek- és ifjúsági programot pedagógusokkal, gyermekpszichológusokkal, gyógypedagógusokkal és családi tesztcsoportokkal dolgozzuk ki. Hat hónapon belül elkészül az M2 működési változatainak összehasonlítása, a gyerektér tesztelt terve és az első fejlesztési felhívás. 2027 végére bemutatjuk az ifjúsági műsor első teljes évadát, a Klikken korosztály szerint választható gyerekkínálatot indítunk, és legalább három új magyar tartalomtervet értékelhető próbaanyagig viszünk.

2028–2030 között évente fejlesztési felhívást indítunk, és bővítjük az archív, illetve letölthető kínálatot. 2030-ra minden kiemelt korcsoportnak rendszeresen megújuló magyar műsorokat biztosítunk. Az elérés, a szülői bizalom, az érthetőség és az akadálymentes hozzáférés éves céljait hat hónapon belül rögzítjük. A médiatudatossági tartalmak hatását önkéntes előtte–utána tudásfelméréssel vizsgáljuk.

1.2.5. Határon túli magyarság

A magyar nyelv és identitás megőrzésének támogatása törvényben rögzített közszolgálati feladatunk. [12] A közmédia az országhatáron kívül élő magyaroknak is szól, ezért igényeiket a teljes műsorkínálat alakításakor figyelembe vesszük. Hiteles tájékoztatással, zenével, filmekkel és közös élményekkel erősítjük kapcsolatukat Magyarországgal és egymással.

A külföldön élő magyarok a közös nyilvánosság alakítói. Kutatóként, művészként, vállalkozóként és saját történetük szereplőjeként a teljes kínálatban megjelennek. A magyarországi közönség közelebb kerül a külhoni közösségek mindennapjaihoz, a különböző országokban élők megismerik egymást. A megszólalás lehetőségét politikai és világnézeti különbségektől függetlenül biztosítjuk.

A Dunán külön figyelmet fordítunk a határon túli közösségek ügyeire. A szomszédos országok magyarságának, a külföldre költözőknek és a többgenerációs diaszpórának eltérő kérdéseit helyi szerkesztőségekkel és alkotókkal dolgozzuk fel. A Határok nélkül és az Öt kontinens tapasztalatára építve összekapcsoljuk az MTI hálózatát, saját riportereinket és a helyi partnereket. [39, 40] A partnerkört nyitott szakmai kiválasztással bővítjük; a munkát és a díjazást átlátható szerződésben rendezzük. A szerkesztői felelősséget az MRTV viseli.

A Duna World a Duna legjobb műsorait és a külhoni partnerekkel készülő helyi anyagokat kínálja, az időzónákhoz igazított műsorrendben. Műholdas hozzáférését megőrizzük, terjesztési

feltételeit a 2.1. fejezet szerint újratárgyaljuk. A Klikken a külföldön élők saját időbeosztásuk szerint választanak műsort. Az új gyártások jogait nemzetközi hozzáférésre is rendezzük, a meglévő területi korlátozásokat fokozatos jogrendezéssel csökkentjük. A felületen feltüntetjük, melyik műsor érhető el az adott országból.

A hétvégi magyar iskolákkal rendszeres együttműködést indítunk. Pedagógusaikkal a gyermek- és ifjúsági kínálatból otthoni és oktatási használatra készítünk válogatásokat. A magyarul kevésbé biztosan beszélő gyerekeket korosztályos és nyelvi ajánlásokkal, szükség szerint választható felirattal segítjük. Az oktatási felhasználás jogait előre rendezzük.

A külhoni programban a jelenleg kevésbé elért közösségeket szólítjuk meg. Hat hónapon belül elkészül a Duna World új műsorterve és a külföldi digitális hozzáférést javító program. A műsortervet 2027 végéig bevezetjük, és legalább öt, eltérő régióban működő hétvégi magyar iskolával kipróbáljuk a tartalomválogatásokat. 2028–2030 között a bevált együttműködéseket bővítjük, és évről évre növeljük a külföldről jogtisztán elérhető saját műsorok arányát.

A külhoni program forrásait elsősorban a kész tartalmak jobb felhasználására, a helyi közös munkára és a nemzetközi hozzáférést bővítő jogvásárlásra fordítjuk.

1.3. Szerkesztői függetlenség

1.3.1. A függetlenség garanciái

A magyar közmédia hírszolgáltatása az elmúlt években a kormányzati kommunikáció részévé vált. A politikai függés a témaválasztásban, a megszólalási lehetőségek elosztásában és a szerkesztői döntések külső befolyásolásában is megjelent. [8, 41] Ezt az alárendeltséget kell felszámolni, és megakadályozni, hogy valaha újra kialakuljon. Egy kormány választói felhatalmazása nem terjed ki a közmédia szerkesztésére. Ez a határ az átalakítást támogató politikai erőkre is érvényes.

A szerkesztői függetlenség védelme a vezérigazgató személyes felelőssége. Ennek része saját beavatkozási lehetőségeinek ellenőrizhető korlátozása. A szerkesztőségeknek önálló döntési jogot, kiszámítható erőforrást és a vezetést megkerülő jogorvoslati utat biztosítunk. A politikai beavatkozást feltárjuk, visszautasítását megvédjük, következményeit nyilvánosságra hozzuk.

A nyilvános szerkesztési normákat kötelező szakmai konzultáció egészíti ki a különösen érzékeny ügyekben. A BBC gyakorlatának megfelelően például súlyos, egyetlen névtelen forrásra épülő állítás közlése előtt szerkesztéspolitikai és jogi egyeztetést írunk elő. [7]

A BBC műsorkészítőktől elkülönülő panaszkezelése és az Ofcom külső ellenőrzése az érintett döntéshozótól független vizsgálatra és nyilvános következményre ad példát. [42, 43, 44] Ezt az elvet az 1.3.3. fejezet szerinti panaszkezelésben alkalmazzuk.

A tulajdonosi joggyakorlás és a szerkesztés elválasztását az Mttv. is rögzíti. [12] A közmédia vezetésének biztosítania kell a törvényes felügyelethez szükséges tájékoztatást és elszámolást. Kormányzati, pártpolitikai vagy üzleti szereplőnek nincs előzetes szerkesztői jóváhagyási vagy vétójoga. Külső elvárás vezetői utasításként sem továbbítható. A beavatkozási kísérletet dokumentálni és jelenteni kell, a vezérigazgatóhoz érkező megkeresés esetén is.

A szerkesztőségek véleménye érdemben befolyásolja szakmai vezetőik kiválasztását. A főszerkesztőjelölt ismerteti programját, amelyről a munkatársak titkos szavazással mondanak véleményt. A kinevezésért a munkáltatói jogkör gyakorlója felel; a többségi véleménytől eltérő döntést a szerkesztőség számára megismerhető szakmai indokolással hozhatja meg. A szerkesztőség választott szakmai képviselője közvetlenül kezdeményezhet független vizsgálatot, ha vezetőváltásban, műsormegszüntetésben vagy alkotói szerződés felmondásában megtorlást lát.

Az éves üzleti tervben elkülönített keretet biztosítunk közérdekű tényfeltárásra, hosszabb előkészítésű riportokra és dokumentumfilmekre. A témaválasztás a szakmai vezetés feladata, külön vezérigazgatói engedély nélkül. A keret évközi csökkentését a felügyelőbizottságnak külön indokoljuk. A finanszírozás és a gyártási kapacitás elvonása nem használható egy kellemetlenné váló téma elhallgatására.

A leállított vagy tartósan elhalasztott közérdekű anyagoknál rögzítjük a döntéshozót és a szakmai, jogi vagy gazdasági indokot. Az éves függetlenségi vizsgálat célzott mintán ellenőrzi e döntések megalapozottságát és az esetleges rendszeres témakerülést. A források és a folyamatban lévő tényfeltárás adatait a vizsgálatban is védjük.

A többféle üzleti tevékenység és a széles partnerkör mérsékli a finanszírozási függést. A kereskedelmi programot a 3.3. fejezet szerint hajtjuk végre. Kereskedelmi megállapodás nem ígérhet kedvező szerkesztőségi megjelenést, témakerülést vagy előzetes tartalmi jóváhagyást.

A gazdasági és kereskedelmi igazgató évente bemutatja a legnagyobb üzleti partner kiesésének következményeit és kezelését. Ha egy hirdető szakmailag megalapozott tudósítás miatt távozik, a pénzügyi hatást az intézmény viseli. Az érintett szerkesztőség keretét vagy a munkatárs jövedelmét emiatt nem csökkentjük.

A szerkesztői és újságírói szabadságot csorbító utasítás visszautasítását a törvény védi. [45] A munkatárs kérheti az utasítás írásba foglalását, rögzítheti kifogását, és az érintett vezető megkerülésével felülvizsgálatot kezdeményezhet. A jóhiszemű, megindokolt kifogás elbírálásáig a vitatott közreműködést hátrány nélkül felfüggesztheti. Sürgős adáshelyzetben azonnal elérhető, az ügyben nem érintett szakmai döntéshozó jár el. A szerző neve alatt szakmailag nem védhető, lényegesen megváltoztatott állítás hozzájárulása nélkül nem közölhető.

Az éves független tartalmi auditot a törvény szerint az FKT rendeli meg. [12] Ehhez kapcsoljuk a szerkesztői függetlenség célzott vizsgálatát. A felügyelőbizottság saját ellenőrzési hatáskörében eseti vizsgálót is megbízhat. Az első száz napban közös kiválasztási és eljárási javaslatot terjesztünk a tulajdonosi joggyakorló elé. Nyilvános szakmai kiválasztást, hároméves szakértői megbízást, előre rögzített díjazást és elkülönített keretet javaslunk. A szakági és rotációs ügykiosztás nyilvános. A vizsgáló érdekeltségi nyilatkozatot tesz; nem ellenőrizhet olyan műhelyt vagy vezetőt, amelyhez az előző három évben munkaviszony, vezetői megbízás vagy közvetlen üzleti érdekeltség kötötte. Megbízatása kizárólag előre meghatározott és nyilvánosan indokolt okból szüntethető meg. A vezérigazgató nem választhatja ki saját ellenőrét.

A védett bejelentés közvetlenül az érintett vezetési lánctól független vizsgálóhoz jut. A szakértő hozzáfér a szükséges iratokhoz, és jelentését vezetői jóváhagyás nélkül megküldi a megbízó testületnek; a vezetői felelősséget érintő megállapítást az FKT és a felügyelőbizottság egyaránt megkapja. Az érintett vezető tizenöt napon belül válaszol; a megállapításokat a 3.4. fejezet szerinti intézkedési rendben hajtjuk végre. A végrehajtást a felügyelőbizottság követi. A jelentés és a vezetői válasz jogszerűen közzétehető része nyilvános, az elmaradás és a vezérigazgatót érintő ügy az FKT elé kerül. A munkáltatói döntést a hatáskörrel rendelkező vezető vagy testület hozza meg.

A bejelentőt elbocsátás, lefokozás, jövedelemcsökkentés, hátrányos beosztás vagy megrendeléseinek megtorló elvonása nem érheti. A jelzését követő egy éven belül kezdeményezett elbocsátás és a bejelentés lehetséges összefüggését külső vizsgálat értékeli. A jóhiszemű jelzés védelme akkor is fennmarad, ha a vizsgálat nem igazol szabálysértést. A szabályos újságírói munkához jogi támogatást és forrásvédelmet biztosítunk. A bizonyított, szándékos politikai beavatkozást a vezetői megbízással összeegyeztethetetlennek tekintjük; a szükséges munkáltatói intézkedést kezdeményezzük. Ez a mérce a vezérigazgatóra is érvényes.

A bizonyított beavatkozásokról kereshető nyilvántartást vezetünk. Közzétesszük a beavatkozás jellegét, az érintett intézményt vagy szervezetet, a kért változtatást, a közmédia válaszát és az intézkedés végrehajtását. A bejelentő, a forrás és a folyamatban lévő tényfeltárás adatait védjük. A tárgyszerű észrevételt és a helyreigazítási kérelmet saját szakmai rendjében kezeljük.

A független szerkesztőségeknek álláspontjuktól függetlenül hozzáférést biztosítunk sajtótájékoztatóinkhoz és a közzétehető intézményi információkhoz. Megkereséseikre legkésőbb öt munkanapon belül érdemi választ vagy indokolt teljesítési határidőt adunk; napi hírügyben a szerkesztőség munkaritmusához igazodunk. A közmédia működését érintő közérdekű feltárásokról saját hírműsorainkban is beszámolunk, hírértékük szerint, ellenőrzéssel és forrásmegjelöléssel.

Súlyos szakmai hibáinkról és a bizonyított beavatkozások következményeiről saját közönségünket is tájékoztatjuk.

A tartós garanciákat a megfelelő döntési szinten rögzítjük. A tulajdonosi joggyakorlónál kezdeményezzük a független ellenőrzés rendjének és keretének jóváhagyását; a munkavállalói érdekképviseletekkel a vitatott utasítás és a megtorlás elleni eljárási védelmet kollektív szerződésbe foglaljuk. E rendelkezések a vezérigazgató egyoldalú döntésével nem módosíthatók. Változtatásuk előtt harmincnapos nyilvános szakmai egyeztetést javaslunk, a szerkesztőségi vélemények és a döntés indokainak közzétételével. A jogszabályt igénylő biztosítékokra külön előterjesztést készítünk.

Az első száz napban elkészül a kinevezések véleményezési rendje és a védett bejelentési eljárás. Benyújtjuk a külső ellenőrzésre és a kollektív szerződésre vonatkozó javaslatokat. A saját hatáskörben megadható védelmet azonnal bevezetjük. 2027 végére működik a beavatkozások nyilvántartása, minden érintett képzést kap, és az új vagy megújított külső gyártási szerződések tartalmazzák a garanciákat. Az éves vizsgálat a leállított anyagokra, a bejelentések kezelésére és a bevételi függésre is kiterjed.

Egy ellenőrzött, közérdekű anyag elhallgatását akkor is visszautasítom, ha közlése politikai konfliktussal, hirdető elvesztésével, szakmai vagy személyes kapcsolat megromlásával jár, vagy vezetői megbízatásomat veszélyezteti. Híradós műsorvezetőként visszautasítottam a csatlakozást egy politikai kötődésű digitális polgári körhöz, mert azt összeegyeztethetetlennek tartottam a munkámmal, vállalva annak kockázatát is, hogy emiatt elveszíthetem az állásomat. Vezetőként e szakmai döntés szabadságát minden munkatárs számára biztosítani fogom. A pártatlanság elvesztésének vezetői következményeit az 1.1.3-ban rögzítettek szerint vállalom.

1.3.2. Függetlenség és elszámoltathatóság

Azt, hogy mire költjük az adófizetők pénzét, és mit adunk érte a közönségnek, bárki nyomon követheti. Az alkotói és szerkesztői szabadsághoz előre ismert elvárásokat, függetlenül ellenőrizhető értékelést és nyilvánosan indokolt döntéseket kapcsolunk. Az értékelés és a finanszírozás nem válhat a szerkesztői döntések utólagos befolyásolásának eszközévé.

Az éves tartalomterv műsoronként és szerkesztőségenként meghatározza a közszolgálati feladatot. A végrehajtásra a 3.4. fejezet közös rendje vonatkozik; a szakmai értékelés alábbi garanciái a szerkesztői önállóságot védik.

Évközi változtatáskor az eredeti és az új vállalást, a módosított keretet és a döntés okát együtt mutatjuk be. Forráselvonásnál megnevezzük az érintett feladatot és a szolgáltatás várható változását. Az értékelési szempontokat visszamenőleg nem írjuk át.

A műsorokat és szerkesztőségeket szakmai megbízhatóságuk, közönségük elérése, közszolgálati eredményük és gazdaságosságuk alapján értékeljük. Műsoronként előre meghatározzuk a célközönség elérésének és visszatérésének mutatóit, a szakmai hibák javításának idejét, valamint a tervezett és tényleges teljes költség számítását. A követelményeket a feladathoz igazítjuk; egy nemzetiségi műsortól más elérést várunk, mint egy országos családi produkciótól. A módszer és az értékelők érdekeltsége előre megismerhető, a megállapításokat adatokkal és szakmai indoklással támasztjuk alá.

A műsor folytatásáról, átalakításáról vagy megszüntetéséről a szakmai, közönségelérési, közszolgálati és gazdasági eredmény alapján döntünk. Az értékelésben figyelembe vesszük az idősáv, az ajánlás, a digitális megtalálhatóság és az erőforrások változását. A vezetés által rontott feltételek következményét nem hárítjuk a műhelyre. A döntés indokát és adatait közzétesszük; megtorlás gyanújakor az 1.3.1. fejezet szerinti független vizsgálat kezdeményezhető.

A szakmai értékelést az éves független tartalmi vizsgálathoz kapcsoljuk, műfaji szakértők bevonásával. Az értékelést az érintett műhely válaszával együtt tesszük közzé.

Az új formátumok kipróbálását támogatjuk. A szakmailag indokolt, szabályosan végrehajtott próba sikertelenségét tanulási tapasztalatként kezeljük, és megosztjuk a többi műhellyel.

A jól végzett munkát szakmai elismeréssel, fejlődési lehetőséggel és nagyobb alkotói önállósággal honoráljuk. A stáb bármely tagja jelölhet kollégát vagy műhelyt elismerésre. A belső kezdeményezéseknek és tudásátadásnak a 3.5. fejezet szerinti program ad rendszeres keretet.

A szakmai hibákat javítással, képzéssel és a munkafolyamat átalakításával rendezzük. Tartós eredménytelenségnél a megrendelést és a vezetői teljesítményt is felülvizsgáljuk.

Az egységes szakmai értékelési rendet a hatodik hónaptól az új és megújított műsorrendeléseknél, 2028-tól valamennyi rendszeres műsor éves értékelésénél alkalmazzuk.

1.3.3. Etika és panaszkezelés

A közönség jelzéseinek látható következményt adunk. A panaszos tudja, ki foglalkozik ügyével, milyen szempontok alapján született döntés, és mi változik annak nyomán. Az eljárás az 1.1.2. fejezet szakmai mércéjét és az 1.3.1. fejezet függetlenségi garanciáit érvényesíti.

Egységes, nyilvános etikai kódexet alkalmazunk a vezetőkre, munkatársakra és külső közreműködőkre. A kódex rendezi az összeférhetetlenséget, az ajándékok és előnyök elfogadását, a szereplőkkel és forrásokkal való bánásmódot, valamint a zaklatás és hátrányos megkülönböztetés tilalmát. A gyermekek és más kiszolgáltatott résztvevők külön szakmai és adatvédelmi védelmet kapnak. A szabályokat esetekre épülő képzéssel és az érzékeny döntések előtt elérhető tanácsadással tesszük a napi munka részévé.

Panaszt digitális felületen, elektronikus levélben, telefonon és postán is fogadunk. A besorolás az intézmény feladata. A szerkesztési és ténybeli kifogást szakmailag, a munkahelyi etikai ügyet elkülönült, bizalmas eljárásban vizsgáljuk. A korrupcióra, politikai beavatkozásra vagy más visszaélésre utaló jelzés a védett csatornára kerül. A helyreigazítási, adatvédelmi és egyéb külön szabályozott kérelmek saját eljárási rendjükben haladnak.

A közönségpanaszt két munkanapon belül visszaigazoljuk, ügyazonosítóval, kapcsolattartóval és várható válaszidővel. Érdemi választ tizenöt naptári napon belül adunk; összetett ügyben ezt indokolással legfeljebb harminc napra hosszabbítjuk. A törvényi rövidebb határidő elsőbbséget élvez. A belső visszaélés-bejelentést főszabályként harminc napon belül, indokolt hosszabbítással legfeljebb három hónap alatt vizsgáljuk ki. [46] Azonnali veszély vagy súlyos jogsérelem esetén haladéktalanul intézkedünk. Az igazolt ténybeli hibát az eljárás lezárása előtt kijavítjuk.

A szerkesztőség elsőként tisztázza a kifogást és kijavítja a hibát; válasza ellen független szakmai felülvizsgálat kérhető. Az eredeti döntés résztvevője saját ügyét nem vizsgálhatja felül. Összeférhetetlenség vagy vezetői érintettség esetén külső szakértő jár el. A vizsgált személy megismeri a kifogást és előadja álláspontját, a bejelentő védett adatai nélkül. A döntés bemutatja a normát, a bizonyítékot, a megállapítást és az intézkedést. A sajtóosztály a döntést ismerteti.

A BBC panaszkezelési keretéből a könnyű hozzáférés, az érthető eljárás, az indokolt válasz és a jogorvoslatról adott tájékoztatás követelményét alkalmazzuk. [47] Minden lezáró válasz bemutatja a belső felülvizsgálat és a külső hatósági vagy bírósági jogérvényesítés lehetőségét. A belső eljárás nem helyettesíti és nem hosszabbítja meg a törvényes határidőket. Azonos ügyű panaszok közösen is vizsgálhatók, minden panaszos tájékoztatásával. Szervezett panaszáradat sem írhatja felül a bizonyítékot és a szakmai mércét.

Az ellenőrizhető névtelen jelzést is megvizsgáljuk. A megtorlás tilalma a külső panaszosra és a vizsgálatot segítő munkatársra is kiterjed. A védelem megsértésének gyanúja önálló eljárást indít, szükség esetén ideiglenes védelmi intézkedéssel. A jóhiszemű jelzés védelmét a panasz későbbi megalapozatlansága nem szünteti meg.

Kereshető döntési és javítási naplót vezetünk a jelentős, közzétehető intézményi döntésekről, a lezárt szerkesztési panaszokról és a javításokról. A bejegyzés legkésőbb a döntést vagy javítást követő munkanapon megjelenik. A panaszos saját ügyiratát külön, biztonságos csatornán követheti.

Heti közérthető összefoglalóban válaszolunk a visszatérő érdemi kérdésekre, és bemutatjuk a kritikák nyomán tett intézkedéseket a televízió és a rádió közönségének is. A havi élő vezetői fórumon a megoldatlan ügyekről a felelős vezető vagy szerkesztő számol be.

Jelentős hiba javításakor megmondjuk, mi volt téves, mi a helyes információ és hogyan jutottunk erre. A korrekció az eredeti közlés jelentőségéhez és eléréséhez igazodik, valamennyi érintett felületre és átvevő partnerhez eljut. Online feltüntetjük, mit és mikor javítottunk. A megalapozott panasz az intézkedés végrehajtásának ellenőrzésével zárul; az ismétlődő hibának a munkafolyamatban és a képzésben is következménye van.

A hírigazgató irányítása alatt közös tényellenőrzési és adatújságírói munkacsoport szolgálja ki a szerkesztőségeket, szükség szerint digitális forráselemző, jogász és külső szakértő bevonásával. A csoport a nagy társadalmi hatású állításokat és a felvételek eredetét vizsgálja, feltárja a manipulációt, és közérthetően bemutatja eredményét. Közönségjavaslatokat is fogad; az ügyeket közérdekük, terjedésük és lehetséges károkozásuk alapján választja ki.

Az ellenőrzés a kormányzati, ellenzéki és üzleti állításokra, valamint a közmédia saját tartalmaira egyaránt kiterjed. Minden vizsgálat konkrét állításról szól, bemutatott bizonyítékkal, módszerrel és fennmaradó bizonytalansággal. Megkülönböztetjük a tévedést, a félrevezető szerkesztést és a bizonyítható szándékos megtévesztést. A véleménykülönbség önmagában nem indokol dezinformációs minősítést. A tényellenőrző anyag ugyanúgy kifogásolható és felülvizsgálható, mint bármely közlésünk.

Gyorsan terjedő, jelentős kockázatú hamis információnál a szerkesztőségek azonnali belső jelzést kapnak, a közönséget pedig az érintett felületeken tájékoztatjuk az eredményről vagy az ellenőrzés korlátairól. A műsorvezetőket előzetes háttéranyag segíti. Az élő adás kétes állításait utólag is ellenőrizzük. A manipulált kép és hang felismerésére használt eszköz eredményét ember értékeli, a közlésért szerkesztő felel. Magyarázó tartalmakban azt is megmutatjuk, hogyan ismerhető fel a megtévesztés.

Az induló felmérésben felszámoljuk a panaszkezelési ügyhátralékot, és megteremtjük a határidős ügyintézéshez szükséges kapacitást.

2027 végére működik az egységes panaszkezelés, a nyilvános napló és a tényellenőrző munkacsoport. 2028-tól az éves független értékelés az elutasított panaszok mintáját és a helyesbítések közönséghez jutását is vizsgálja.

2. Digitális közmédia, technológia és közönségstratégia

A tartalomkészítést, a terjesztést és a közönségkapcsolatot együtt újítjuk meg. A néző az okostévén néhány gombnyomással válthat a tévéadás, a Netflix és a YouTube között. A közmédiának ezért a többi tévécsatorna mellett ezekkel a szolgáltatásokkal is versenyeznie kell a közönség figyelméért. A közönség választását a műsor minősége mellett a kereshetőség, az ajánlás és a használat egyszerűsége alakítja. A technológiai programot ezekhez a feladatokhoz rendeljük.

A brit Freely az élő televíziózást és a lekérhető műsorokat közös internetes felületen teszi elérhetővé az okostévéken. Az ARD és a ZDF streamingegyüttműködése közös technológiai alapokat fejleszt az önálló tartalmi kínálatokhoz. A Klikk tervezésében is kipróbált műszaki megoldásokra építjük a magyar műsorkínálatot és a saját közönségkapcsolatot. [48, 49]

A televíziós, rádiós és internetes szolgáltatásokat közös tartalmi és műszaki rendszerként tervezzük. Az élő adásokat, az archívumot és az új digitális műsorokat telefonon, számítógépen és televízión is átjárható kínálattá kapcsoljuk össze. Az internetet kevésbé használó közönségnek megőrizzük a hagyományos hozzáférést, és segítséget adunk az új szolgáltatások használatához.

2.1. Csatornastruktúra és egységes lineáris–digitális stratégia

Az Infocsomag szerint 2027-re bruttó 17,913 milliárd forint műsorterjesztési kötelezettséget kötöttek le, a televíziós, rádiós és műholdas terjesztéssel együtt. A földfelszíni televíziós szerződés 2027. szeptember 4-én lejár. [1] Az NMHH 2025-ös felmérése szerint a magyar háztartások három százaléka, mintegy 120 ezer otthon nézett tévét kizárólag az ingyenes mindigTV-n keresztül. [50] Az új szerződés előtt terjesztési módonként kimutatjuk a teljes költséget és a más úton el nem érhető közönséget.

Hosszabb távon az M1 és a Duna országos, szabadon fogható földfelszíni sugárzására építünk. Az M1 folyamatos, hiteles tájékoztatást ad, különösen rendkívüli helyzetekben. A Dunán az antennával tévézőknek is biztosítjuk a magyar filmeket, a gyermek-, kulturális és nemzetiségi műsorokat, valamint a kiemelt sportközvetítéseket. A Duna World műholdas hozzáférését megőrizzük.

A műsorkínálatról és a terjesztés módjáról külön döntünk. A KSH 2026. második negyedévi adatai szerint a 3,405 millió televízió-előfizetés 40 százaléka kábelhálózathoz, 48,1 százaléka IPTV-hez kapcsolódott, ami együtt mintegy hárommillió előfizetést jelent. [51] E hálózatokon a földfelszíni sugárzás változása mellett is fenntartható a csatornák megszokott elérése, a szolgáltatókkal rendezett továbbítási feltételekkel. Az M2 és az M5 önálló vagy megosztott műsoridejű működését az 1.2.3–1.2.4. fejezet szerint hasonlítjuk össze.

Az M4 Sportot önálló sportcsatornaként, saját műsorrenddel működtetjük tovább a kábel- és IPTV-hálózatokon, valamint interneten. Az országos jelentőségű eseményeknél a Duna biztosítja az antennával tévézők hozzáférését. Több egyidejű magyar érdekeltségű eseményhez párhuzamos internetes közvetítést kínálunk, a meglévő M4-szolgáltatásra építve. [52] A terjesztési költséget az új szerződésben ténylegesen elhagyható díjakkal csökkentjük.

Az átállást friss, 2027-es vételi és közönségadatokra alapozzuk. Térségenként és közönségcsoportonként felmérjük a földfelszíni vételt, az érintett csatornák rendszeres használatát és a tényleges alternatív hozzáférést. Az elérésben a különböző vételi módok átfedését és a háztartásokban élők számát is figyelembe vesszük.

A Duna műsorrendjében az ismétlések felülvizsgálatával teremtünk helyet az új tartalomnak. A közönség számára hasznos ismétléseket megőrizzük; a jórészt ugyanazokat a nézőket elérő újrasugárzások egy részét új műsor váltja fel. A gyermek-, kulturális és nemzetiségi kínálat kiszámítható televíziós sávot kap.

Országos jelentőségű sportesemény a Dunán is elsőbbséget kaphat a megszokott műsorrenddel szemben. Az érintett műsort előre közölt másik időpontra helyezzük át, és a változást minden felületen jelezzük.

A 2027-es tárgyalásokat a hatályos továbbítási kötelezettségekből indítjuk. A digitális átállási törvény és a közszolgálati jegyzék az M1, az M2, a Duna és az M4 Sport ingyenes földfelszíni vételét írja elő. [52, 53] A kétcsatornás változathoz e kötelezettségek módosítását kezdeményezzük. A médiatörvény legalább egy lineáris közszolgálati televíziós szolgáltatásra előírt, kilencvenszázalékos lakossági elérési követelményét minden változatban teljesítjük. [12]

2027 első félévében műszaki és pénzügyi ajánlatokat kérünk a jelenlegi földfelszíni köztelevíziós kínálat egyetlen multiplexen történő továbbítására, a lefedettség és a képminőség megőrzésével. Ezzel vetjük össze a kétcsatornás változatot. Külön kimutatjuk a hálózat fix díját, a csatornaszámtól és kapacitástól függő díjakat, valamint az átállás egyszeri költségét. A kedvezőbb változathoz konkrét jogszabályi és hatósági módosítási javaslatot készítünk, a közönség hozzáférésének biztosításával. A következő évekre vállalt teljes kötelezettséget nyilvánosságra hozzuk. [12, 53]

A rádiók megújulását saját közönségükhöz igazítjuk. A Kossuth pártatlan hírszolgáltatást, helyi ügyeket országos összefüggésbe helyező riportokat, elmélyült beszélgetéseket és szolgáltató tájékoztatást kínál. A Petőfit kortárs magyar zenére, új előadók felfedezésére és élő zenei eseményekre építjük; beszélgetéseiből önálló podcastok készülnek. A kulturális és gyerekrádiók részletes programját az 1.2.3–1.2.4. fejezet rögzíti. A nemzetiségi anyanyelvű kínálatot megőrizzük. A parlamenti közvetítéseket a Klikken élő videóval, kereshető felvétellel és önálló hangsávval tesszük elérhetővé. A Parlamenti Rádió külön csatornájáról és műholdas terjesztéséről a használat és az elhagyható költség alapján döntünk. Valamennyi rádió saját felületet kap a Klikken.

A Kossuth és a Petőfi országos FM-adására hosszabb távon is építünk. A többi rádiónál a DAB+ és az internetes terjesztés bővítését a hallgatók készülékei, az otthoni és autós vétel, a lefedettség és a teljes költség alapján ütemezzük. Analóg hozzáférést igazoltan használható alternatíva és előzetes közönségtájékoztatás mellett váltunk ki.

Hat hónapon belül elkészítjük a csatornánkénti műsor- és felvételi tervet. 2027 végére bemutatjuk az első új, önállóan visszahallgatható sorozatokat és koncert- és előadásfelvételeket. 2028-tól a közönség visszajelzései alapján bővítjük a kínálatot.

A digitális fejlesztéseket a Klikkre összpontosítjuk. Az NMHH szerint 2025-ben mintegy 3,4 millió magyar háztartásban volt internet, az otthonok 54 százalékában okostévé. [54] Az NKE felmérésében 2024 elején a felnőttek 89,2 százalékának volt okostelefonja. [55] E hozzáférésre építjük a megújuló magyar kínálatot.

A Klikket a mindennapi használatra tervezzük. A néző értesítést kérhet választott mérkőzése kezdetéről, későbbi bekapcsolódáskor pedig a jogoknak megfelelően az elejéről indíthatja az adást, az eredményt eláruló ajánlás nélkül. A telefonon félbehagyott sorozatot a tévén ugyanonnan folytathatja. A rádiót, podcastot és hangjátékot lezárt telefonképernyő mellett is hallgathatja.

Összekapcsoljuk a Klikk és a Nemzeti Archívum keresőjét. Egy színész nevére keresve a tévéjáték, a rádióinterjú és a próbán készült fotó együtt jelenik meg. A keresést fokozatosan kiterjesztjük a teljes katalogizált állomány nyilvános adataira. A rendezett jogú felvétel közvetlenül elindítható; a többi anyagnál feltüntetjük a hozzáférés helyét és feltételeit. Az archívum önálló kutatási és szakmai felületét megtartjuk. [32]

A gyerekkínálatot korosztály szerint rendezett felületen, PIN-kóddal védhető profilváltással kínáljuk. Az egyházi, nemzetiségi és más közösségek név szerint megtalálható oldalt kapnak; jóváhagyott műsoraikat a közös ajánlókba is bevonjuk.

Az ingyenes, reklámmentes alapszolgáltatás regisztráció nélkül használható. A műsorlistához és az eszközök közötti folytatáshoz önkéntes regisztrációt kínálunk, a szükséges adatkezelésre szorítkozva. A nézési előzmény törölhető, a felhasználói adatot nem értékesítjük. A sportesemény főközvetítése ingyenes marad. Önálló bevételt termelő sportkiegészítéseket fejlesztünk, például választható kameraállással és taktikai elemzéssel.

A megjelenési formákat már a műsor megrendelésekor együtt tervezzük. Egy koncertből élő rádióadás, teljes streamingfelvétel és a próbát bemutató rövidfilm is készülhet. A TikTokon, az Instagramon és a Facebookon naponta telefonra szerkesztett, álló formátumú, feliratozott híradóval jelentkezünk. A közösségi szerkesztés és mérés rendjét a 2.2. fejezet részletezi.

A Klikk szolgáltatásait 2027 második felében fokozatosan vezetjük be. Elsőként a keresést, a lejátszást, az élő közvetítést és a visszanézést tesszük megbízhatóvá. Az első közösen kereshető archív gyűjteményt felhasználókkal teszteljük; a sportrendszert kiemelt eseményre méretezett egyidejű terheléssel próbáljuk ki. A további bevezetési pontokat a 2.4. fejezet rögzíti.

A DAB+ és az 5G Broadcast próbáinak műszaki, frekvenciahasználati és pénzügyi feltételeit 2027 első félévében készítjük elő. A készülékigényt és a közönség átállási költségét is mérjük. 2028 végéig lezárjuk a vizsgálatokat, és közzétesszük a 2030-ig szóló bevezetési döntést, lefedettséggel és teljes költséggel. A terjesztésen felszabaduló forrás új magyar műsorokat, hozzáférhető archívumot és jobb szolgáltatást finanszíroz.

2.2. Digitális szolgáltatások, mesterséges intelligencia és működésbiztonság

Olyan saját szolgáltatásokat építünk, amelyeket a közönség közvetlenül keres és rendszeresen használ. A Klikken új magyar produkciókkal, önálló digitális műsorokkal és hozzáférhető archívummal teremtünk erre okot. A hirado.hu hitelességét gyors, ellenőrzött szöveges és videós tájékoztatással állítjuk helyre. A közösségi felületeken megszerzett figyelemből saját szolgáltatásainkhoz visszatérő közönséget építünk.

A technológiával gyorsítjuk a kutatást, az átírást és az archív keresést, hogy több idő jusson az eredeti újságírói és alkotói munkára. A műsorok és az adatok szolgáltatóváltáskor is hozzáférhetők maradnak, hiba vagy támadás esetén tartalék rendszerről folytatjuk a tájékoztatást.

A digitális kínálatban kihasználjuk saját riportereink helyszíni jelenlétét. A játékosok és edzők első nyilatkozataiból, a mérkőzés fordulópontjaiból és értékeléséből önálló, feliratozott rövid videókat készítünk a közösségi médiára. A jogoknak megfelelően már a helyszínről publikálunk, és a Klikken elérhető teljes közvetítést vagy összefoglalót a bejegyzések alatt ajánljuk.

Az első kilencven napban hasonló jelentőségű mérkőzéseknél összehasonlítjuk az egyszerű posztok és a helyszíni videók teljesítményét. Mérjük a saját felületen elindított lejátszást, továbbá a videók végignézését, megosztását és a nézők harminc napon belüli visszatérését. A szerkesztőségi erőforrást a jobb eredményt adó formátumokra csoportosítjuk.

Felületenként önállóan szerkesztünk. A Facebookon rövid híreket, helyi tudósításokat és archív válogatásokat kínálunk; a TikTokra, az Instagram Reelsre és a YouTube Shortsra a fiataloknak készítünk tartalmakat. A népszerű trendeknek megfelelően a műsorkészítésbe is betekintést adunk. A hangmérnök például megmutatja, mit hall a riporter élő kapcsoláskor. A YouTube-on teljes epizódot csak a másként nehezen elérhető közönség megszólítására közlünk. Rendkívüli helyzetben minden elérhető felületen önmagában is használható tájékoztatást adunk. A fizetett és a kiemelés nélküli elérést külön mérjük.

A Klikk önálló premierfelületet ad magyar dokumentumfilmeknek, sorozatoknak, beszélgetéseknek és podcastoknak. Saját szerkesztői és műsorfejlesztési programját a televíziós bemutatással azonos szakmai felelősséggel, célzott ajánlással és közönségméréssel működtetjük.

2028-tól bővítjük az alkalmazásba letölthető gyerekkínálatot. A rendezett jogú mesék, hangjátékok és más műsorok utazás közben vagy internet nélkül is használhatók. A letöltés feltételeit és időtartamát műsoronként feltüntetjük.

A hirado.hu hitelességének helyreállítása

A hirado.hu meglévő infrastruktúrájára és könnyen megjegyezhető nevére építünk. A hírigazgató irányítása alatt, önálló online főszerkesztővel folyamatos hírszolgáltatást működtetünk. A televíziós és rádiós riporteri munkát rövid, ellenőrzött hírekkel, fotókkal és videókkal kapcsoljuk

össze. A gyors tájékoztatást a megértéshez szükséges háttér egészíti ki. A fontos eseményeket élő szöveges hírfolyamban és saját tudósításokkal követjük.

Az első száz napban a hirado.hu-ra is bevezetjük az egységes szerkesztési szabályokat. Minden anyagnál megismerhető a szerző, a frissítés időpontja, a forrás és a javítás. A korábbi tartalmakra érkező megalapozott kifogásokat a közös panaszkezelésben rendezzük. Javítjuk a mobilos olvashatóságot, a betöltést, a keresést és a videólejátszást.

Alkotói együttműködések és közvetlen közönségkapcsolat

A kész művek befogadásához és a mentorált fejlesztéshez külön jelentkezési folyamatot alakítunk ki. Előbbinél a sorozat leírása, megtekinthető anyaga és jognyilatkozata alapján a felelős szerkesztő dönt. A mentorált programban a közmédia szakembere a kiválasztott ötletet a fejlesztéstől az utómunkáig kíséri. Az elfogadott műsor a Klikken jelenik meg. A részletes szakmai és díjazási feltételeket az 1.2.2. fejezet szerint határozzuk meg.

A finn Yle stratégiájához hasonlóan a közvetlen digitális közönségkapcsolatot és a rendszeres használatot fejlesztjük. [56] Önként kért műsorértesítéseket kínálunk, a személyre szabás kikapcsolható. Az ajánlásban a közszolgálati értéket és a kínálat sokféleségét is érvényesítjük. A keresőkkel és MI-szolgáltatókkal kötött megállapodásokban rendezzük a forrásmegjelölést, a javítások átvételét és a felhasználás feltételeit.

Mesterséges intelligencia a szerkesztőségben és az archívumban

A mesterséges intelligenciát a kutatás, az interjúátírás, a fordítás, a feliratozás és az archív keresés segítésére használjuk. A riporter az állításait eredeti forrásokra alapozza, az eszköz eredményét ember ellenőrzi. A megszólaló szavainak pontosságáért a szerkesztőség felel.

A hírt és a műsorszöveget emberi szerző írja; a hírek kiválasztásáról és sorrendjéről szerkesztő dönt. Közlésre szánt képet, hangot vagy videót nem generálunk MI-vel, valós személy hangját nem klónozzuk. A szabály a külső alkotókra is vonatkozik. A technológia kifejezett bemutatására egyértelműen megjelölt virtuális szereplő használható, ahogyan Bíró Ada megjelent a Deltában. [57] A szövegért ilyenkor is emberi szerkesztő felel. Híradót valódi újságíró vezet.

Az MI használatához jóváhagyott eszközöket, személyhez rendelt, intézményi kezelésű céges fiókokat és gyakorlati képzést biztosítunk. Kézirat, vágatlan interjú és belső dokumentum személyes MI-fiókba nem kerülhet.

Eszközönként rögzítjük a feldolgozható anyagok körét, a hozzáférést és a megőrzési időt. Védett forrást azonosító adatot külső szolgáltatónak nem adunk át. Szerződésben kizárjuk a bevitt szerkesztőségi anyagok felhasználását a szolgáltató modelljének tanítására. A képzésben a kitalált hivatkozás, a pontatlan átírás és a félrefordítás felismerését is gyakoroljuk.

A rádió- és televízióarchívum a magyar nyelv táji és nemzedéki változatait is megőrizte. Több százezer órás mozgóképes állománya nyelvtechnológiai értéket is képvisel. [58] A jogtisztán felhasználható felvételeket és ellenőrzött átirataikat magyar beszédfelismerési és nyelvimodell-fejlesztésekben hasznosítjuk.

Hazai egyetemekkel és nyelvtechnológiai műhelyekkel válogatott archív anyagokon próbaprogramot indítunk. A tájnyelvi beszéd és a tulajdonnevek átírásának pontosságát a jelenlegi eszközökhöz mérjük. A kutatáshoz a szerzői, előadói és személyiségi jogokat, valamint az adatkezelést előzetesen rendezzük.

Az adás és az adatvagyon védelme

Az Infocsomag szerint a kritikus rendszereknek ma is van tartalékuk. [1] Az első kilencven napban közös műszaki, szerkesztőségi és terjesztői gyakorlaton ellenőrizzük a működést telephelykiesés és hálózati támadás esetére. Szolgáltatásonként rögzítjük a helyreállítás határidejét és a megengedhető adatvesztést. Mérjük a hibától a tartalék stúdióból közölt első ellenőrzött hírig eltelt időt.

Az ügyeletes műszaki vezető szükség esetén önállóan elrendeli az átállást. Az ügyeletes hírszerkesztő a Kossuth Rádióban, az M1-en és a hirado.hu tartalék változatán folytatja a tájékoztatást. A tartalék híroldal kis adatforgalommal olvasható, a Klikktől függetlenül frissíthető, és külön túlterhelés elleni védelmet kap. Internetkiesésnél a Kossuth földfelszíni adására építünk. Az élő tájékoztatás helyreállítása elsőbbséget élvez a lekérhető műsorokkal szemben. A közös gyakorlatot évente megismételjük, a feltárt hibák javítását újabb próbával ellenőrizzük.

Elkülönítjük az irodai hálózatot, az adásvezérlést, a nyilvános streamingfelületet és a megőrzési archívumot. A munkatárs a feladatához szükséges jogosultságot kapja. A kiemelt és beszállítói fiókokhoz többtényezős azonosítást alkalmazunk, a rendellenes hozzáféréseket folyamatos műszaki ügyelet figyeli. Egy feltört levelezési fiók nem veszélyeztetheti az adást vagy az archívumot.

Másik helyszínen is tároljuk a felvételek, a katalógus, a jognyilvántartás és az adásindítási beállítások mentését. Legalább egy példány az üzemi hálózatból nem módosítható és nem törölhető. A használhatóságot teljes műsor, leírás és jogadat együttes visszaállításával ellenőrizzük; 2028-tól évente két dokumentált mentési és visszaállítási próbát végzünk.

Technológiai önállóság és tartós megőrzés

A technológiai beszerzés feltétele a műsorok, a katalógus és a jognyilvántartás átvihetősége másik szolgáltatóhoz. Az EBU felhőstratégiája is a működési önállóságot és az együttműködő rendszereket helyezi előtérbe. [59] Szerződésben rögzítjük a teljes adatátadás módját, határidejét és költségét. A követelmények meghatározásához és a fejlesztések átvételéhez szükséges szaktudást házon belül tartjuk.

A Klikknél megvizsgáljuk az ARD–ZDF Streaming OS hozzáférhető megoldásait. [48] Az EBU és az európai közmédiák együttműködéseiből hazai használatra alkalmas technológiát és tapasztalatot veszünk át. A saját fejlesztés, a közös megoldás és a kész technológia között szakmai alkalmasság, teljes működési költség és az adataink feletti ellenőrzés alapján döntünk.

A tartós megőrzésben a legjobb rendelkezésre álló műsorváltozatot leíró adataival, jogaival és akadálymentes változataival együtt archiváljuk. A földrajzilag elkülönített példányok sértetlenségét és lejátszhatóságát ellenőrizzük, az elavuló tárolók és formátumok cseréjét előre tervezzük. [60] Ugyanez vonatkozik a digitális műsorokra és podcastokra. A személyes adatokat elkülönítve, meghatározott célból és ideig kezeljük.

2027 első félévében mentési programot készítünk a veszélyeztetett, egyedi értékű anyagokra. 2028 végére minden újonnan átvett műsor közös azonosítóval és jogadatokkal kerül a rendszerbe; a tartós megőrzésre kijelölt új tartalmak száz százalékához ellenőrzött archív példány készül. 2028-tól évente adatátadási próbát is végzünk. Az elsőbbségi megőrzési programot 2030 végére lezárjuk, a 3.2. fejezet éves céljai szerint.

2027-ben bevezetjük az intézményi MI-szabályokat és képzést. A teljes digitális program eredményéről 2030-ban külső szakmai értékelést készíttetünk.

2.3. Hozzáférhetőség és közönségkutatás

Hozzáférhetőség, akadálymentesség és társadalmi befogadás

A digitális megújulással új közönséget vonunk be, és megőrizzük a hagyományos televíziózók és rádióhallgatók hozzáférését. Azokat is elérjük, akik még nem használtak streamingalkalmazást, bizonytalanul kezelik eszközeiket, vagy nem találtak érdekes közszolgálati műsort.

A Klikk bevezetéséhez könyvtárakkal, közösségi házakkal, idősek klubjaival és helyi szervezetekkel közös bemutatókat kapcsolunk. Kedvelt koncert, magyar film, sportközvetítés vagy az unokával nézhető mese mellett mutatjuk meg a keresést és a lejátszást. Munkatársaink az első használatban is segítenek. Helyi partnerrel, önkéntes jelentkezés és előzetes egyeztetés alapján az otthoni segítségnyújtást is kipróbáljuk.

Díjmentes telefonos segítséget, kérésre postázott nagy betűs képes útmutatót és rövid televíziós használati videókat készítünk, a finn Yle támogatási gyakorlatát is felhasználva. [61, 62] A Telekomnak, a Yettelnek, más szolgáltatóknak és készülékforgalmazóknak együttműködést ajánlunk a Klikk bevezetéséhez.

A programot eltérő helyzetű településeken próbáljuk ki. Önkéntes utánkövetéssel mérjük az önálló használatot és a visszatérést. A tapasztalatok alapján a segítségnyújtást és magát a felületet is javítjuk.

Az okostévés alkalmazás fő funkcióit a távirányító nyíl- és OK-gombjaival használhatóvá tesszük. A keresést, a műsorválasztást és a lejátszást kevés digitális tapasztalattal rendelkezőkkel is teszteljük. A támogatott készülékeket a tényleges eszközhasználat alapján választjuk ki. Alacsony adatforgalmú lejátszással, hangzó tartalmakkal és letölthető kínálattal segítjük a korlátozott internet-hozzáféréssel élőket.

Az akadálymentes változatokat a visszanézhető kínálatban is megtartjuk. A fejlesztésbe szakembereket, képernyőolvasót használó és a távirányítót nehezen kezelő nézőket vonunk be. [63] Saját segítő technológiájukkal teszteljük a keresést, az indítást, a felirat és a hangsáv kiválasztását. A digitális és innovációs igazgató az alapvető használatot akadályozó hibák kijavítása és az akadálymentességi követelmények ellenőrzése után veszi át a fejlesztést.

A műsorrendi változtatásokat a nézői és hallgatói adatok alapján tervezzük. Az internetet nem használó közönség számára kiszámítható televíziós és rádiós műsoridőket biztosítunk. A változásokat előre jelezzük az adásokban, és pontosan elmondjuk, melyik műsort mikor és hol találják meg. Ha a vételhez a készülék átállítása is szükséges, ehhez közérthető segítséget adunk. A Klikk használatát rövid műsorokban mutatjuk be, a hirado.hu-n pedig a csatornák vételéhez és a digitális szolgáltatások használatához adunk útmutatást.

Adat- és közönségkutatás

Egységes rendszerben kapcsoljuk össze a független közönségkutatást, a tartalomelemzést és a használati adatokat. A több felület közönségének átfedését vizsgáló lengyel Mediapanel tapasztalatát is felhasználjuk. [64] Közös azonosító kapcsolja össze az adást, az online változatot és a részleteket. Az összesített elérést személyeken mérjük, a fiókok és eszközök közötti átfedés kiszűrésével.

Az 1.1.3. fejezetben vállalt, negyedévente legalább kétezer felnőttre kiterjedő kutatás méri a heti elérést, a rendszeres visszatérést és a távolmaradás okait. Az internetet nem használókat is bevonjuk; az összesített elérésben egy ember egyszer számít. A gyerekeket külön, életkorukhoz illő önkéntes vizsgálatban kérdezzük meg, törvényes képviselőjük hozzájárulásával.

A Klikk rendszeres háztartási használatát az 1.1.1. fejezetben rögzített feltételek szerint mérjük. A lakossági és a háztartási becsléshez külön mintavételt és súlyozást alkalmazunk. A háztartás nevében annak médiahasználatát ismerő felnőtt válaszol. A streamingháztartásokon belül külön kimutatjuk a szolgáltatások átfedését, az okostévés használatot és az újonnan belépők arányát. A névváltás mellett biztosítjuk az adatok folytonosságát.

A közszolgálati értéket a műsor feladatához igazítva mérjük. Az Ofcom és az ausztrál ABC kutatásaihoz hasonlóan a feladat fontosságáról és a közmédia teljesítményéről egyaránt megkérdezzük a közönséget. [65, 66] Oktatási műsornál a megértett és használható tudást, kulturális tartalomnál az új magyar alkotások megismerését és hozzáférhetőségét, szolgáltató tájékoztatásnál a gyakorlati eligazodást vizsgáljuk. Egy orvosi ügyelet költözéséről szóló riport után például azt vizsgáljuk, tudják-e a környéken élők, hol és mikor kaphatnak orvosi segítséget.

A társadalmi sokszínűségben a megjelenés arányát és a megszólalók szerepét együtt értékeljük. [67] Vizsgáljuk, milyen témákban, milyen tudással és tapasztalattal kapnak szót az egyes csoportok tagjai. Egy falusi tanító saját iskolájáról és országos oktatási kérdésekről is beszélhet. A tartalomelemzést az érintett közösségek véleménye egészíti ki a róluk adott kép hitelességéről.

A hírek iránti bizalmat az 1.1.3. fejezet változatlan kérdésével követjük, a használók és a távol maradók körében egyaránt. A hirado.hu megítélését külön mérjük; a visszatérő olvasás és a bizalom alakulását együtt mutatjuk be.

Az eredményeket életkor, régió, településtípus, végzettség és digitális jártasság szerint is bemutatjuk. Külön figyelünk az idősekre, a fogyatékossággal élőkre és a korlátozott internet-hozzáférésű csoportokra. Számszerű csoporteredményt megfelelő mintán közlünk, szükség esetén több negyedév összevonásával. A bizonytalanságot feltüntetjük; az idősoros összehasonlításban azonos népességkört és módszert alkalmazunk.

A kérdőívet személyes beszélgetésekkel egészítjük ki. Az ORF gyakorlatát követve negyedévente más térségben találkoznak a műsorok felelősei a helyiekkel, köztük ritka használókkal és a közmédiától távol maradókkal. [68] A fiatalok médiahasználatát médianaplóval és interjúval is vizsgáljuk. [69] A visszatérő problémákat beépítjük a következő kutatásba és használati próbába.

A kutatás eredményei alapján javítjuk a szolgáltatást. Ha sokan nem találják meg a keresett műsort, pontosítjuk a műsorleírásokat és fejlesztjük a keresőt. Ha a Klikk alkalmazásában bizonyos tévéken vagy telefonokon rendszeresen megszakad a lejátszás, elsőbbséget adunk a hiba javításának. A nehezen kezelhető funkciókat egyszerűsítjük, és a nézők bevonásával próbáljuk ki az új megoldást.

A tartalmi problémát a hozzáféréstől és az ajánlástól elkülönítve kezeljük. Ha a közönség könnyen használja a felületet, mégsem talál érdekes műsort, a kínálatot módosítjuk. Ha egy műsor tetszik azoknak, akik látták, de kevesen tudnak róla, több felületen és gyakrabban hívjuk fel rá a figyelmet. A gyors kilépés okát használati próbával és közönségteszttel tárjuk fel.

A fejlesztések sorrendjét a feltárt probléma súlya, az érintett közönség és a közszolgálati feladat határozza meg.

2.4. A digitális közmédia 2030-ban

2030-ra a közmédia visszanyeri a közönség bizalmát, és mindennapi választássá válik. Egy jó sorozat, interjú, dokumentumfilm vagy kulturális esemény után újra természetes kérdés lesz: „Láttad te is a közmédiában?” A közös élményhez a családi vetélkedő és egy addig kevéssé ismert közösség története egyaránt hozzátartozik.

A digitális megújulás fő eredményeit és ütemezését az alábbi táblázat foglalja össze.

A használati arányokat a streaminget használó magyarországi háztartások körében mérjük. A 2027–2029-es éves bizalmi vállalásokat az induló kutatás alapján rögzítjük; a 2030-as stratégiai cél hatvan százalék. A rendszeres Klikk-használat feltételeit az 1.1.1. fejezet rögzíti.

Időpont	Elkészülő szolgáltatás	Ellenőrzési pont
2027 vége	Klikk első változat, gyerek- és rádiós felület; hirado.hu új szerkesztése. Az ifjúsági műsor első évada, alkotói tér próbája és az első mentorált fejlesztési kör.	15% rendszeres háztartási használat. Éves bizalmi vállalás ellenőrzése. Első nyilvános értékelés.
2028 vége	Fő webes, mobilos és okostévés környezetek. Minden új műsorhoz azonosító és jogadat. DAB+ és 5G Broadcast próbáinak lezárása, bevezetési döntés.	25% rendszeres háztartási használat. Éves bizalmi vállalás ellenőrzése. Visszaállítási és adatátadási próba.
2029 vége	A rendszeresen használt kínálat, az ajánlás és az archív hozzáférés bővítése a közönségkutatás alapján.	35% rendszeres háztartási használat. Duna: 60%-os összehasonlítási minimum, 80%-os stratégiai cél.

Időpont	Elkészülő szolgáltatás	Ellenőrzési pont
2030 vége	Megújuló magyar kínálat minden kiemelt korcsoportnak. Elsőbbségi archív program lezárása; külső értékelés.	40% rendszeres háztartási használat; 60%-os bizalmi cél. Saját bevétel: 20 Mrd Ft alapterv, 30%-os külön növekedési cél.

Az első száz napban képzéssel és célzott felvétellel biztosítjuk a digitális fejlesztéshez szükséges szaktudást. A készülékgyártókkal az alkalmazásokat, a jogtulajdonosokkal a hozzáférést, a helyi intézményekkel a használat támogatását készítjük elő.

A Klikk bevezetéséhez működő közönségtámogatást, akadálymentes hozzáférést és nagy terhelés mellett is megbízható lejátszást biztosítunk. A DAB+ és az 5G Broadcast próbáit külön műszaki programként szervezzük meg.

A 2030-as Klikket új magyar műsorokért, élő közvetítésekért, mesékért és podcastokért nyitják meg a nézők. Az archívum a tanár, a kutató és a régi kedvencét kereső néző számára is mindennapi eszköz. A műsor a televízión és a telefonon egyaránt könnyen megtalálható.

A független alkotó kész művel, a pályakezdő fejleszthető ötlettel kapcsolódhat az intézményhez, előre ismert feltételekkel. A középiskolai és egyetemi műhelyekből a közmédia saját szerkesztőségeibe is vezet szakmai út.

A hirado.hu gyorsaságával és megbízhatóságával szerez közönséget. A helyszíni tudósítás, az ellenőrizhető forrás és a látható helyesbítés a mindennapi hírszolgáltatás természetes része. A szereplő politikai hovatartozása nem változtatja meg a szakmai mércét.

A televízió és a rádió az internetet nem használók megbízható közmédiája marad. A Duna kulturális és szórakoztató élményt, a nagy országos eseményekhez közös hozzáférést ad. A közönség igényeihez igazított terjesztési megoldások használható és fenntartható vételt biztosítanak.

A közösségi jelenlét mellett önálló, visszatérő közönséggel rendelkezünk. A szolgáltatás folytonosságát saját adatokkal, átvihető tartalmakkal, megtartott szaktudással és a beszállítói függés mérséklésével biztosítjuk.

A munkatársak világos feladattal, kiszámítható erőforrással és előre ismert értékeléssel dolgoznak. Van helye a kérdésnek, az új műsorötletnek és a szakmai kifogásnak. A megújult működést a vezetőváltást túlélő szabályok, a közönség bizalma és a munkatársak szakmai önállósága tartja fenn.

3. Gazdálkodás, szervezetirányítás és integritás

2027-ben csökkenő állami finanszírozás mellett újítjuk meg a közmédiát. Az átmeneti évre legfeljebb százmilliárd forintos MRTV-kiadási keretet javaslunk. A 2028–2030-as ciklusra 315 milliárd forint állami hozzájárulást kérünk, amelyhez 45 milliárd forint rendszeres saját bevételt tervezünk. Ebből finanszírozzuk a működést, az új magyar műsorokat és a húszmilliárd forintos beruházási programot.

A 2027-es központi költségvetési javaslat nyolcvanmilliárd forintos közszolgálati hozzájárulása az MRTV, az önállósuló MTI és az FKT közös finanszírozási kerete. [70] Az intézmények forrásait, feladatait és költségeit az átadás-átvételben elkülönítjük. Az MTI-hez átkerülő feladatok kiadása intézményi átrendezésként jelenik meg.

A kisebb kerethez szűkítjük a műsorrendeléseket, összevonjuk a párhuzamos működést és jobban kihasználjuk a saját gyártást. Az ideiglenes vezetés eredményeit a kiinduló költségek már tartalmazzák. A további átalakítás pénzügyi hatását a 3.2. fejezet tételes összehasonlítása mutatja be.

A 2027-es átmenetet az áthozott pénzeszközök is finanszírozzák. 2028-tól a működést és a fejlesztést rendszeres bevételekből finanszírozzuk.

3.1. Stratégiai ütemezés és költségvetés

2027-re legfeljebb százmilliárd forintos kiadási keretet javaslunk. Ehhez igazítjuk a szervezetet, a műsorkínálatot és a kapacitást. Az első száz napban rendezzük az integráció nyitott ügyeit és a finanszírozást, véglegesítjük a gazdálkodási tervet. A 2028–2030-as ciklusban a közszolgálati feladatokat és a növekedést egyaránt finanszírozó hároméves programot hajtunk végre.

Az Infocsomag 2026-ra 140,451 milliárd forint teljes kiadást jelez. A 2027-re már lekötött 43,420 milliárd forintot a százmilliárdos kereten belül számoljuk el. A fennmaradó 56,580 milliárdból 29,5 milliárd a személyi alapkeret, 27,080 milliárd az év még le nem kötött műsor-, működési, fejlesztési és tartalékkerete. [1]

Az első száz nap feladatai

Az első harminc napban a gazdasági és jogi vezetés lezárja az átadás-átvételt, és az FKT elé terjeszti a nyitó pénzügyi helyzetet. Az MTVA beolvadásával átvett vagyon, szerződések és munkaviszonyok nyilvántartását egységesítjük. Az MTI-vel történő vagyonmegosztásban a feladatokhoz rendeljük az eszközöket, a munkatársakat és a finanszírozást; a közös szolgáltatásokról tételes elszámolási megállapodást kötünk. Ellenőrizzük az MTI megalakulásától számított hatvannapos vagyonmegosztási határidő teljesítését, valamint az N.S. Média helyzetéről 2026. december 31-ig előírt javaslatot; az átvett, lezáratlan ügyekre azonnali intézkedést készítünk. [1]

A gazdasági vezető az első harminc napban egyezteti a követeléseket, a tartozásokat és a többéves kötelezettségeket, valamint rögzíti az MRTV-re jutó 2027-es állami forrást és az áthozott pénzeszközök felhasználását. Hetente frissülő, tizenhárom hetes likviditási tervet vezetünk be.

A hatvanadik napra kialakítjuk az egységes szervezeti és gazdálkodási rendet. Összevonjuk a párhuzamos vezetői és adminisztratív feladatokat, közös rendszerbe szervezzük a beszerzést, a szerződéskezelést és a teljesítésigazolást. A szerkesztőségek önálló szakmai felelősséggel és jóváhagyott kerettel dolgoznak. A belső és külső gyártás között a teljes költség, a minőség és a megszerzett felhasználási jogok alapján döntünk. A műsortervekhez stúdió-, eszköz- és munkatársi kapacitást rendelünk.

A bérszerkezetet a hatvanadik napig átvilágítjuk. Az Infocsomag 33,327 milliárd forint éves személyi kiadást és 2151 fős év végi aktív állományt jelez. [1] A közmédiában szerzett munkatársi tapasztalatok alapján különösen indokolt a javadalmazás eloszlásának feltárása. Munkakörönként kimutatjuk a bérsávot, a mediánbért, a legmagasabb teljes javadalmazásokat, a prémiumokat és az

egyéb juttatásokat. Az összehasonlítás alapja az éves átlagos létszám és az egyszeri kifizetésektől megtisztított munkáltatói költség. A 380 szerződéses munkatárs díjazását külön vizsgáljuk.

Megszüntetjük a vezetői párhuzamosságokat és rendezzük az indokolatlan javadalmazási eltéréseket. Megtartjuk a tartalomkészítés, az adásbiztonság és a digitális fejlesztés szükséges szaktudását. A 3.2. fejezet szerinti közvetlen foglalkoztatás bővülését a kiváltott szolgáltatási keretből finanszírozzuk. A személyi és szolgáltatási kiadást együtt irányítjuk, a teljes költség csökkentésével. Az átszervezés kerete a kilépés, az átképzés és a szükséges szakember-bevonás költségét is fedezi.

A századik napra az FKT elé kerül a havi bontású éves gazdálkodási terv, az új szervezeti rend és a terjesztési szerződések megújításának programja. Elindítjuk a szerződések és kifizetések kereshető nyilvántartását, és közzétesszük az első végrehajtási jelentést. A tartalmi területek kilencven napon belül elkészítik műsor- és kapacitástervüket; ezekből hat hónapon belül egységes, 2030-ig szóló program áll össze. Az adásfolytonosságot és a tartalék rendszerek működését az első kilencven napban közös műszaki és szerkesztőségi gyakorlaton ellenőrizzük.

A 2027-es átmeneti költségvetési év

A százmilliárdos MRTV-keret a 2026-os teljes közmédiás kiadás 71,2 százalékának felel meg. Az MTI 3,273 milliárdos 2027-es kiadási tervével együtt 103,273 milliárd forint, a 2026-os összeg 73,5 százaléka adódik, az FKT és az intézmények közötti elszámolások rendezése előtt. A kiírás 65–75 százalékos sávjához ezt az intézményi összevetést használjuk. [1, 71]

Az ideiglenes vezetés jelentős költségcsökkentést indított el. A sportjogok 2025-ös 36,057 milliárdos összege 2026-ra 18,585 milliárd forintra csökkent. A belső gyártás bővítése, a műsorstruktúra átalakítása és a beruházások visszafogása már javította a gazdálkodást. A Nemzeti Sportrádió megszüntetésétől és a Petőfi Rádió belső gyártásba vételétől további, évi több mint kétmilliárdos megtakarítást vár az intézmény. Ezekre az eredményekre építünk, és folytatjuk a megkezdett racionalizálást. [1, 72]

A százmilliárdos kiadási plafont a következő finanszírozási számításra építjük. A 2027-es állami kerethez hozzávesszük az áthozott pénzeszközöket és az MRTV saját bevételét, majd leválasztjuk az MTI állami finanszírozását. Az összegek milliárd forintban szerepelnek. [1, 70, 71]

Forrás és felhasználás	2027
Közös állami finanszírozási keret	80,000
2026-ról áthozott tervezett pénzeszköz	20,625
MRTV sajátbevételi cél	6,000
Összes forrás a felosztás előtt	106,625
MTI tervezett állami finanszírozása	−2,696
MRTV és FKT számára fennmaradó összeg	103,929
MRTV kiadási plafon	−100,000
FKT, intézményi rendezés és záró pénzállomány együttes kerete	3,929

A 3,929 milliárd forint az MRTV kiadási plafonján felüli keret. Ezen belül rendezzük az FKT részesedését, a nyitó pénzeszközök átadásának korrekcióját és az év végi likviditást. A tényleges felosztásig ebből nem vállalunk új MRTV-kiadást. Ha a felosztás a százmilliárdos keretet is érinti, a 2027-es alkalmazkodási terv lép életbe.

A hatmilliárdos MRTV-bevételi cél a meglévő üzlet megtartására épül. A 2026-os 6,537 milliárd forintos saját bevétel mellett az MTI 2027-re 577 millió forint saját bevételt tervez; a kettő különbsége 5,960 milliárd forint. Ez a következő évi MRTV-cél nagyságrendi támpontja. Az MTI-nek nyújtott közös szolgáltatások díját az intézmények közötti elszámolásban vezetjük. [1, 71]

A 2027-es kiadási keretek

A százmilliárdos keret a már lekötött szerződéseket és az év további kiadásait együtt tartalmazza. A lekötés oszlopa az Infocsomag 2027-es szerződésállományát mutatja; a személyi kiadás külön tervezési tétel. A további keretből először az egész éves működés fedezetét biztosítjuk. A közvetlen foglalkoztatás bővítésekor a személyi és szolgáltatási keretek között, a kiadási plafon megtartásával csoportosítunk át. [1]

Kiadási terület, Mrd Ft	Éves keret	Lekötés	További keret
Személyi juttatások és járulékok – alapkeret	29,500	—	29,500
Sportjogok és sporttartalmak további dologi kiadásai	21,500	18,815	2,685
Műsorterjesztés	20,000	17,913	2,087
Nem sport jellegű televíziós és rádiós műsorok, film- és szinkronbeszerzés dologi kiadásai	8,500	2,126	6,374
Informatika, online és archív működés, ingatlan, rezsi, adminisztráció és egyéb dologi kiadások	12,500	3,780	8,720
Beruházások és felújítások	3,500	0,786	2,714
Leányvállalatok finanszírozása	2,500	—	2,500
Elkülönített egyszeri átalakítási keret	1,000	—	1,000
Kiadási kockázati tartalék	1,000	—	1,000
Összesen	**100,000**	**43,420**	**56,580**

A sportjogokra és a sporttartalmak dologi kiadásaira 21,5 milliárd forintot szánunk. A 18,815 milliárdos lekötés után 2,685 milliárd marad. Ebből először a már megvásárolt események közvetítését biztosítjuk; az új és a csak első félévre lekötött jogok folytatása a fennmaradó összegből rendelhető meg. A keret szűkebb sportportfóliót jelent. Az aránytalanul drága jogokat elengedjük, a megosztható jogoknál együttműködést kezdeményezünk. A Klikken történő közvetítés gyártási és terjesztési költségét is elszámoljuk. [1]

A műsorterjesztés éves kerete húszmilliárd forint, ebből 17,913 milliárd lekötött, 2,087 milliárd az év további fedezete. A 2026-os 19,163 milliárdos ráfordításhoz képest 2027-re nem számolunk terjesztési megtakarítással. A szeptember 4-én lejáró földfelszíni szerződéshez a 2.1. fejezet változatait áraztatjuk be. Az új díj legfeljebb az év utolsó 118 napját érinti; teljes éves hatása 2028-ban jelenik meg. A kétcsatornás átállást a továbbítási kötelezettségek rendezése után hajtjuk végre. [1]

A nem sport jellegű műsorok dologi kerete 8,5 milliárd, az informatikai, üzemeltetési és egyéb háttérkiadásoké 12,5 milliárd forint. Az átmeneti évben kevesebb új, nagy költségű produkciót rendelünk meg, a rendszeres műsorokat nagyobb arányban saját stábbal készítjük. A megújuló kínálat első műsorai 2027-ben elindulnak; a teljes évados bővítés 2028-tól kap nagyobb forrást. A költségcsökkentés számszerű feladatait a 3.2. fejezet mutatja be.

Az átcsoportosításokban elsőbbséget adunk a hírszolgáltatásnak, a magyar kulturális kínálatnak, a gyerek- és ifjúsági műsoroknak, valamint a digitális hozzáférés javításának.

A 3,5 milliárdos beruházási keretet az adásbiztonságra, a kritikus eszközök pótlására és a Klikk alapfunkcióira fordítjuk. A már lekötött 786 millió forint e keret része. Az Infocsomag szerint a 2026-os beruházások már a szükséges megújításra szűkültek; 2027-ben a további ütemezést az

eszközök állapota alapján választjuk meg. A leányvállalatokra 2,5 milliárd, az egyszeri átalakításra egymilliárd, a kiadási tartalékra további egymilliárd forintot különítünk el. [1]

Alkalmazkodás a kisebb kerethez

A kiírás szerinti 65, 70 és 75 százalék a 2026-os 140,451 milliárdos összegből 91,293, 98,316 és 105,338 milliárd forint teljes közmédiás kiadást jelent. Az MRTV-ra jutó összeg az intézményi felosztástól függ. A százmilliárdos alapterv mellett ezért kilencvenöt- és kilencvenmilliárdos MRTV-változatot is előkészítünk; ezek saját intézményi alkalmazkodási keretek. [1]

Kilencvenötmilliárdos MRTV-keretnél a nem sport jellegű új megrendelésekből kétmilliárdot, a sportkeretből egymilliárdot, a beruházásokból egymilliárdot és a háttérműködésből egymilliárdot veszünk ki. Kilencvenmilliárdnál ugyanezek csökkentése összesen 3, 2, 1,5 és 2 milliárd, a személyi kereté egymilliárd, a leányvállalati finanszírozásé félmilliárd forint. Az utóbbi változat további műsorok és feladatok megszüntetését, valamint az ehhez igazított szervezetet jelenti. A hírszolgáltatás, az adásbiztonság, a veszélyhelyzeti tájékoztatás és a kötelező közszolgálati feladatok elsőbbséget kapnak.

A saját bevétel húszszázalékos elmaradása 2027-ben 1,2 milliárd forint. Ennek fedezetére az egymilliárdos tartalék mellett 200 millió forint új megrendelést tartunk vissza. A devizás szerződések tízszázalékos árfolyamromlását a tényleges devizakitettségre számítjuk. A szerződéses és személyi intézkedéseknél csak a 2027-ben ténylegesen megszűnő kifizetéssel tervezünk. A júliusi átállás fél év megtakarítását hozza.

A 2028–2030-as hároméves költségvetési javaslat

Az MRTV növekedési pályára állításához a 2028–2030-as ciklusra összesen 315 milliárd forint állami finanszírozást kérünk, 2028-ra 100, 2029-re 105, 2030-ra 110 milliárd forintot. Ehhez három év alatt 45 milliárd forint saját bevételt tervezünk. A teljes időszakra így 360 milliárd forintos gazdálkodási programot javaslunk.

A 2027-es százmilliárdos átmeneti keretet követően 2028-ban 110, 2029-ben 120, 2030-ban 130 milliárd forintból működtetjük és fejlesztjük az intézményt. A hároméves finanszírozás lehetővé teszi a saját műsorok több évadra szóló tervezését, a szakemberek megtartását, a digitális szolgáltatások fejlesztését és a magyar alkotókkal kötött tartós együttműködéseket. A kereteket az adott év nominális forintösszegében határozzuk meg; az áremelkedés fedezetét ezeken belül tervezzük.

Finanszírozás, milliárd forint	2028	2029	2030	Összesen
Igényelt állami hozzájárulás az MRTV számára	100	105	110	315
Tervezett rendszeres saját bevétel	10	15	20	45
Teljes kiadási keret	110	120	130	360

A 315 milliárd forintos állami igény az MRTV működésére és fejlesztésére vonatkozik. Az MTI és az FKT finanszírozását az egységes költségvetési törvényben külön kell meghatározni. A 2026-ról áthozott pénzeszközöket a 2027-es átmenethez használjuk fel; a hároméves ciklust rendszeres bevételekre építjük.

A 2028-as közszolgálati médiaszolgáltatási stratégiát 2027. május 31-ig, az Mttv. 108. §-a szerinti hároméves költségvetési javaslatot június 15-ig elkészítjük. Az állami hozzájáruláshoz évenként szolgáltatási, műsorkészítési és fejlesztési vállalást rendelünk. A Közszolgálati Költségvetési Tanács július 31-ig adott véleményét a végleges javaslatban feldolgozzuk; elutasító vélemény esetén augusztus 15-ig új előterjesztést nyújtunk be. [12]

A kiadások javasolt felosztása:

Kiadási terület, milliárd forint	2028	2029	2030
Személyi juttatások és járulékok – alapkeret	31	32,5	34
Sportjogok és sporttartalmak további dologi kiadásai	21,5	22	22,5
Műsorterjesztés	16	15	15
Nem sport jellegű televíziós, rádiós és digitális tartalmak, film- és szinkronbeszerzés dologi kiadásai	17,2	23,8	28,8
Informatika, online és archív működés, ingatlan, rezsi, adminisztráció és egyéb dologi kiadások	13	13,6	14,3
Beruházások és felújítások	5,5	6,5	8
Leányvállalatok finanszírozása	2,5	3	3,5
Központi kiadási tartalék	3,3	3,6	3,9
Összesen	**110**	**120**	**130**

A növekedés súlypontja a tartalom. A nem sport jellegű műsorkészítés és tartalombeszerzés dologi keretét a 2027-es 8,5 milliárdról 2028-ban 17,2, 2029-ben 23,8, 2030-ban 28,8 milliárd forintra emeljük. Ebből építjük fel a Duna megújuló műsorkínálatát, a magyar sorozatok és dokumentumfilmek programját, a gyerek- és ifjúsági tartalmakat, valamint a Klikk saját kínálatát. A szerkesztőségi és gyártási munkatársak bére a személyi keretben szerepel.

A 2028-as bővítés forrása a tízmilliárdos kiadási többlet, a terjesztés négymilliárdos csökkentési célja és a 2027-es egymilliárdos átalakítás lezárása. A tizenötmilliárdos mozgástérből 8,7 milliárd jut új tartalomra, kétmilliárd beruházásra, 1,5 milliárd személyi kiadásra, félmilliárd háttérműködésre és 2,3 milliárd a tartalék növelésére. A terjesztésben el nem ért megtakarítás az új műsorok bővítését csökkenti, azonos összeggel.

A független hírszolgáltatás, az országos és regionális jelenlét, a magyar kultúra, az oktatás és a fiatalok megszólítása elsőbbséget kap a műsorok megrendelésében. A nemzetiségi szolgáltatásoknak, az akadálymentesítésnek és az archívum megőrzésének az éves tervekben elkülönített keretet biztosítunk. A sportkiadások növekedését szigorú keretben tartjuk; a jogvásárlásokról a közszolgálati érték, az elérés és a közvetítés teljes költsége alapján döntünk.

A hároméves beruházási program húszmilliárd forint. Kilencmilliárdot a Klikkre és a közös digitális tartalomkezelésre, ötmilliárdot a gyártástechnológiára és adásbiztonságra, négymilliárdot az archívumra, kétmilliárdot az akadálymentesítési és regionális műszaki fejlesztésekre fordítunk. A DAB+ és az 5G Broadcast próbái a műszaki keret részei. A részletes éves bontást és az eredményeket a 3.2. fejezet tartalmazza.

2028-ban a digitális alapszolgáltatás és a megújuló műsorkínálat megerősítése kap elsőbbséget. 2029-ben a közönséget építő műsorokat és szolgáltatásokat bővítjük, 2030-ban pedig a teljes portfólió eredményei alapján készítjük elő a következő költségvetési ciklust.

A rendszeres saját bevétel célja 2028-ban tíz-, 2029-ben tizenöt-, 2030-ban húszmilliárd forint. Az üzletági bontást és az értékesítés költségkeretét a 3.3. fejezet tartalmazza. A bevételi növekedéshez kötött új műsorokat és fejlesztéseket az éves értékesítési teljesítménnyel összhangban rendeljük meg.

A harmincszázalékos sajátbevételi arányt külön növekedési célként tartjuk fenn. A 2030-ra igényelt 110 milliárd forintos állami hozzájárulás mellett ehhez legalább 47,2 milliárd forint saját bevétel szükséges. A húszmilliárdos alapterv feletti teljesítményből, a kapcsolódó költségek levonása után indítunk további műsorokat és fejlesztéseket. A közszolgálati alapkínálat ingyenes marad.

A kiadási főösszeg három százalékát központi tartalékként különítjük el. A tervezett állami hozzájárulás tízszázalékos elmaradására az alábbi változatot tartjuk fenn. A sajátbevételi célok ebben változatlanok; elmaradásuk további, azonos összegű kiadáskorrekciót igényel.

Kisebb állami finanszírozás, Mrd Ft	2028	2029	2030
Állami hozzájárulás	90	94,5	99
Saját bevétel	10	15	20
Kiadási keret	100	109,5	119
Ebből nem sport jellegű tartalmi dologi keret	10	16,615	21,03
Ebből beruházási keret	3	3,5	5,1
Ebből központi tartalék	3	3,285	3,57

A többi kiadási sor az alapterv szerint alakul. Ebben a változatban rövidebb új évadokat rendelünk, későbbre ütemezzük a Klikk kényelmi funkcióit és az archívum hozzáférésének bővítését. Az adásbiztonság, a kritikus eszközpótlás és a veszélyeztetett archív állomány mentése elsőbbséget élvez. A 2.4. fejezet növekedési vállalásai a teljes finanszírozású programhoz tartoznak; a kisebb kerettel együtt módosított műsor- és fejlesztési tervet terjesztünk elő.

A kiadási keretek a le nem vonható áfát is tartalmazzák; a kiadási tartalék a táblázatok része. A 2027-es záró pénzállomány fedezete a finanszírozási táblázatban külön szerepel. A sajátbevételi terv rendszeres külső bevételből áll, pénzmaradvány és egyszeri vagyonértékesítés nélkül. A 2026-os adatok az Infocsomag előrejelzései, a 2027–2030-as összegek a pályázat tervezési keretei.

3.2. A koncepció pénzügyi hatásai és a forrásallokáció

A 3.1. fejezet 100, 110, 120 és 130 milliárd forintos éves keretein belül a tartalmi ráfordítást 2027 és 2030 között 52-ről 78,3 milliárd forintra emeljük. A működés és az intézményi háttér részesedése 19,5-ről 14,8 százalékra csökken. A kisebb 2027-es keretet szűkebb megrendelési programmal és a saját kapacitás koncentrálásával tartjuk.

Költséghatékonyság és szervezeti átalakítás

A 2026-os előrejelzés és a 2027-es terv közötti különbséget az alábbi táblázat vezeti le. A változás az intézményi átrendezést, az egyszeri program kifutását és az új vezetés költségcsökkentési feladatát együtt mutatja. A 2026-ban már elért megtakarításokat újra nem számoljuk el. Az összegek milliárd forintban szerepelnek. [1]

Kiadási terület	2026	2027	Változás
Személyi juttatások, járulékok	33,327	29,500	−3,827
Sporttartalmak dologi kiadásai	23,449	21,500	−1,949
Műsorterjesztés	19,163	20,000	+0,837
Nem sport jellegű műsorok dologi kiadásai	24,459	8,500	−15,959
Informatika, online, archívum, üzemeltetés és egyéb háttér	20,616	12,500	−8,116
Beruházások, felújítások	4,932	3,500	−1,432
Leányvállalatok	3,136	2,500	−0,636
Márai-program	5,997	0	−5,997

Kiadási terület	2026	2027	Változás
Támogatások és más szervezetek 2026-os finanszírozási sorai	5,371	0	−5,371
Egyszeri átalakítás	0	1,000	+1,000
Központi tartalék	0	1,000	+1,000
Forrásadatok kerekítési különbözete	0,001	0	−0,001
Összesen	**140,451**	**100,000**	**−40,451**

A Márai-program 5,997 milliárdos egyszeri tétele kifut. Az 5,371 milliárdos intézményi sor az Infocsomag támogatási és más szervezeteket finanszírozó tételeiből áll; a jogutódlás után a megmaradó feladatok költsége az MRTV megfelelő kiadási sorába kerül. Az MTI kiválása szintén feladat- és forrásmegosztás. Ezeket elkülönítjük a működés valódi hatékonyságjavulásától. A táblázat a következő évi keretet vezeti le; a szerződéses kötelezettség megszűnését a tételes átadás-átvétel igazolja.

A személyi alapkeret 3,827 milliárdos csökkentésénél az MTI önállósulása jelentős tényező. Saját 2027-es terve 2,001 milliárd forint személyi kiadással számol. [71] Ezt tervezési viszonyításként használva további 1,826 milliárdos alkalmazkodási feladat marad. Ezt az egyszeri integrációs kifizetések kifutásával, a vezetői és adminisztratív párhuzamosságok megszüntetésével, a betöltetlen állások felülvizsgálatával és a javadalmazás rendezésével teljesítjük. A végleges összehasonlítást az átadott munkatársak 2026-os tényleges költségére készítjük el. A közvetlen foglalkoztatás bővítése a kiváltott szolgáltatási keretből kap fedezetet.

A nem sport jellegű műsorok 8,5 milliárdos dologi kerete 15,959 milliárddal kisebb a 2026-os összegnél. Ebből a 2027-re lekötött műsorgyártás 2,126 milliárd, a további megrendelések felső kerete 6,374 milliárd forint. [1] Az átmeneti évben leállítjuk a párhuzamos megrendeléseket, rövidítjük a drága produkciók évadait, növeljük az archív kínálat és a saját stúdióban készülő műsorok szerepét. A meglévő stábokkal átvett gyártást a személyi alapkeretbe és a rendelkezésre álló munkaidőbe illesztjük. A gyerek-, kulturális és nemzetiségi műsorhelyeket megőrizzük; az új ifjúsági műsor és a Klikk első saját kínálata korlátozott induló évaddal készül.

A háttérkiadások 12,5 milliárdos kerete 8,116 milliárdos csökkentési feladatot jelent. A 2027-re már lekötött informatika és technika 1,986 milliárd, az ingatlan és üzemeltetés 1,794 milliárd; a fennmaradó 8,720 milliárdból kell fedezni az év további rezsi-, licenc-, online, archív és igazgatási kiadásait. [1] Elsőként a párhuzamos szakértői, adminisztratív, marketing- és előfizetési megrendeléseket szüntetjük meg, majd a szolgáltatások mennyiségét igazítjuk a szűkebb műsor- és szervezeti igényhez. A 2029-ig élő székház-üzemeltetési szerződésből 2027-re csak aláírt módosítás alapján számolunk díjcsökkenéssel. Az új megrendelések engedélyezése előtt a teljes éves szerződéses és rezsifedezetet elkülönítjük. Az itt el nem ért csökkentés a még le nem kötött műsor- és beruházási keretet mérsékli.

Egységes kapacitástervezés alá vonjuk a stúdiókat, a vágószobákat, a közvetítőkocsikat és a gyártási munkatársak beosztását. A produkciós vezetés hetente egyezteti a műsortervet a rendelkezésre álló technikával és munkaidővel. Külső eszközt vagy helyszínt a saját kapacitás ellenőrzése után veszünk igénybe. Az ingatlanok használatát az adásbiztonság, az archívum megőrzése és a tényleges munkaszervezés szerint koncentráljuk. Az állagmegóvást és a kritikus rendszerek tervszerű cseréjét fenntartjuk.

Az egyszeri átalakításra elkülönített egymilliárd forintból 600 milliót a munkaszervezeti változások és kilépések költségére, 250 milliót átképzésre és célzott tudásátadásra, 150 milliót az integráció egyszeri jogi, adatátadási és rendszerátállási feladataira tervezünk. Ezeket a kiadásokat az átalakítási keret terhére számoljuk el. A képzésben a digitális szerkesztés, a több felületre készülő gyártás, a jogkezelés és az új rendszerek használata kap elsőbbséget.

A műsorterjesztési keretet a 2027-es húszmilliárdról 2028-ban tizenhat-, 2029-től tizenötmilliárd forintra tervezzük csökkenteni. A földfelszíni televíziós szerződés 2027. szeptember 4-i, a műholdas szerződés 2028. május 7-i és a rádiós szerződés 2028. december 31-i lejáratához külön tárgyalási és megtakarítási célt rendelünk. A 2.1. fejezet változatait versenyeztetjük, a szükséges hatósági és jogszabályi döntéseket az átállás előtt rendezzük. [1]

A források megosztása a tartalom, a technológia és a működés között

A 3.1. fejezet kereteit feladatok szerint is felosztjuk. A tartalomhoz rendelt személyi kiadás rendre 22, 24, 25,5 és 27 milliárd forint; ehhez adjuk a sport- és a nem sport jellegű tartalmak dologi keretét. A technológia a terjesztést, a beruházást és a háttérkeretből évenként négy-, négy-, öt- és 5,5 milliárd forint műszaki-informatikai működést tartalmaz. A fennmaradó személyi és háttérkiadás, a leányvállalati finanszírozás és a 2027-es átalakítás a működés sorába kerül. Minden kiadást egyszer számolunk el.

Feladat szerinti keret, Mrd Ft	2027	2028	2029	2030
Tartalomgyártás és tartalmi jogok	52	62,7	71,3	78,3
Technológia és műsorterjesztés	27,5	25,5	26,5	28,5
Működés és intézményi háttér	19,5	18,5	18,6	19,3
Központi kiadási tartalék	1	3,3	3,6	3,9
Összesen	**100**	**110**	**120**	**130**

A tartalom részesedése 2027-ben 52,0, 2028-ban 57,0, 2029-ben 59,4, 2030-ban 60,2 százalék. A technológia és terjesztés aránya 27,5-ről 21,9 százalékra mérséklődik, miközben az éves beruházási keret 3,5-ről nyolcmilliárdra nő. A feladat szerinti felosztás ugyanazt az éves kiadást osztja fel más nézőpontból, újabb forrásigényt nem jelent.

A tartalmi bővülés fedezetét a 3.1. fejezetben bemutatott költségvetési növekedés és átcsoportosítás teremti meg. A terjesztési díj csökkenéséből felszabaduló pénzt és az egyszeri átalakítás lezárásának hatását a következő évi műsor- és fejlesztési tervben érvényesítjük.

A lineáris és digitális szolgáltatások finanszírozása

A digitális szolgáltatások részesedését fokozatosan emeljük. Az alábbi arányok a központi tartalék nélküli teljes kiadási keretre vonatkoznak, a műsorok, a munkatársak, a terjesztés és a technológia rájuk jutó költségével együtt.

Szolgáltatás	2027	2028	2029	2030
Lineáris televízió és rádió	80%	75%	70%	65%
Saját digitális szolgáltatások	20%	25%	30%	35%

A digitális szolgáltatásokhoz rendelt keret így 2027-ben 19,8, 2030-ban 44,1 milliárd forint. A lineáris televízió és rádió kerete ugyanekkor 79,2, illetve 82,0 milliárd forint. A digitális növekedéshez a teljes költségvetés bővülése, a közös gyártás és a hagyományos terjesztésben felszabadított forrás egyaránt hozzájárul.

A televíziós és rádiós műsorrend szerinti adásokat lineáris szolgáltatásként számoljuk el a kábel- és IPTV-hálózatokon is. A digitális keretbe a Klikk, a hirado.hu, a lekérhető kép- és hangzó kínálat, a gyerektér, valamint a digitális archív hozzáférés tartozik. A közös műsorok és rendszerek költségét az éves tervben rögzített felhasználás, munkaidő és műszaki igény szerint osztjuk meg a szolgáltatások között.

A főcsatornák továbbra is széles közönséget elérő, önálló műsorrenddel működnek. A Klikk saját tartalmakat, több párhuzamos élő közvetítést, kereshető archívumot és személyre szabható műsorválasztást kínál.

Saját gyártás és külső alkotóműhelyek

A saját gyártásra építjük a napi hírszolgáltatást, a közéleti műsorokat, a rendszeres rádiós és televíziós magazinokat, a stúdióbeszélgetéseket és a folyamatos digitális szerkesztést. A külső műhelyeknek elsősorban az eredeti sorozatok, filmek, animációk, dokumentumfilmek és új formátumok fejlesztésében adunk teret.

Az újonnan készülő, általunk finanszírozott műsorok teljes előállítási költségét az alábbi arányban tervezzük megosztani:

Gyártási forma	2027	2028	2029	2030
Saját szervezésű gyártás	75%	70%	65%	65%
Külső műhelyek megrendelései	25%	30%	35%	35%

A gyártási arányokat az új produkciók teljes előállítási költségén számítjuk, a gyártás szervezése alapján. A külső műhely által vezetett produkcióba az MRTV által közvetlenül fizetett stáb költsége is beleszámít. A koprodukciókat a tényleges munkamegosztás szerint osztjuk fel; az ismétlést, a kész műsor vásárlását és a sportközvetítési jogot külön kezeljük.

A 2027-es nagyobb belső arány a meglévő kapacitás jobb kihasználását szolgálja. A következő években a bővülő tartalmi keretből növeljük a külső alkotók megrendeléseit is. Műsoronként összehasonlítjuk a belső munkaidőt, az eszközhasználatot, a külső szolgáltatásokat, a jogokat és az MRTV-t terhelő teljes áfát. Belső gyártásba vételnél a megszűnő külső számlával szemben kimutatjuk az új belső ráfordítást és az átállás költségét.

A külső gyártás nyilvános szakmai felhívásokra és átlátható kiválasztásra épül. Új sorozatnál először a fejlesztést és a próbaanyagot finanszírozzuk, a teljes évadot az elfogadott tartalom és költségterv alapján rendeljük meg. A szerződésekben rögzítjük a teljesítési szakaszokat, a gyártási költségplafont, a technikai átadást és a felhasználási jogokat. A közmédia saját eszközeinek és stúdióinak bevonásával csökkentjük a külső produkciók készpénzigényét is.

Az új alkotóknak szóló, nyílt fejlesztési programra 2027-ben 500 millió, 2028-ban 750 millió, 2029-ben egymilliárd, 2030-ban 1,25 milliárd forintot különítünk el a nem sport jellegű tartalmak dologi keretén belül. A program díjazott fejlesztést, mentorálást és próbagyártást biztosít. A Klikk kész műveket befogadó alkotói felületét külön szerkesztési rendben működtetjük; a befogadás és az új műsor megrendelése külön döntés.

A közvetlen foglalkoztatás elsőbbsége

Az Infocsomag szerint a közmédia le nem vonható áfája 2026-ban várhatóan közel 24 milliárd forint. Ez az összeg végleges kiadásként terheli a közszolgálati feladatellátást. Az áfahatás csökkentését ezért önálló gazdálkodási feladattá tesszük. [1]

Minimalizáljuk a befogadott számlákban megjelenő olyan személyi költségeket, amelyeket az MRTV közvetlenül munkabérként és közterheiként is megfizethet. A közvetlen munkabérre és munkáltatói közterhekre nem rakódik áfa; egy külső szolgáltatás árába építve ugyanez a ráfordítás jellemzően 27 százalékos áfával növeli a számlát. A saját irányításunk alatt ellátható feladatoknál a közvetlen foglalkoztatás az alapértelmezés. [1, 73]

Például egy külső gyártású nyári magazinműsornál ez úgy valósulhat meg, hogy a gyártócég alkalmazásában álló stábtagokat – a fodrásztól és a sminkestől az operatőrig, a hangmérnökig és a vágóig – a gyártóval és a munkavállalókkal egyeztetve, a produkció időtartamára közvetlenül az MRTV foglalkoztatja. Az előkészítéstől az utómunkáig tartó határozott idejű munkaviszony alapján az MRTV jelenti be a munkatársakat, számfejti és fizeti a bérüket, valamint teljesíti a kapcsolódó közterheket. Így a stáb személyi költsége kikerül a gyártócég áfás szolgáltatási díjából.

A kreatív vezetést és a napi gyártásszervezést a külső műhely végzi. Kijelölt vezetője az MRTV írásbeli felhatalmazása alapján, az MRTV nevében gyakorolja a pontosan meghatározott napi munkairányítási jogokat. Beosztja a munkát, utasítást ad és ellenőrzi a teljesítést. A

felhatalmazásról a munkatársakat tájékoztatjuk. A munkaszerződés megkötéséről, módosításáról és megszüntetéséről az MRTV dönt, a munkáltatói felelősséget az MRTV viseli. [74]

A gyártócég a kreatív és gyártásszervezési feladatokért előre rögzített díjat számláz, amely az ezeken dolgozó saját munkatársainak költségét is fedezi. Külön elszámolható az általa biztosított technika, jog és más tényleges szolgáltatás. Az MRTV által közvetlenül fizetett stáb bére és közterhei a gyártócég számlájában nem jelenhetnek meg. A külső műhely alkotói és szervezési szerepe így megmarad.

Ugyanezt az elvet minden olyan területen alkalmazzuk, ahol a külső szolgáltatás díjának jelentős részét közvetlen foglalkoztatással kiváltható személyi költségek adják.

Az első száz napban a gazdasági és személyügyi terület szerződésenként rögzíti az átállás időpontját és a teljes foglalkoztatási, szervezési és átállási költség után várható nettó megtakarítást. Új megrendelésnél azonnal, meglévő szerződésnél megújításkor vagy jogszerű módosítással alkalmazzuk a szabályt. A fedezetet a szolgáltatási keretből a személyi keretbe csoportosítjuk át, a 3.1. fejezet költségtervének módosításával. Előzetesen nem vállalunk kiadást e megtakarítás terhére; a ténylegesen felszabaduló összeget teljes egészében a központi tartalékba helyezzük.

Beruházások és fejlesztési ütemezés

2027-ben 3,5 milliárd forintot, 2028–2030 között összesen húszmilliárdot fordítunk beruházásra és felújításra. A 2027-re már lekötött 786 millió forint a 3,5 milliárdos keret része. A fejlesztéseket a meglévő, az Infocsomag szerint stabil infrastruktúrára építjük, a kritikus eszközök tervszerű cseréjével. [1]

Beruházási program, Mrd Ft	2027	2028	2029	2030
Klikk és közös digitális tartalomkezelés	1,2	2,5	3	3,5
Gyártástechnológia és adásbiztonság	1,5	1,5	1,5	2
Archívum digitalizálása és megőrzése	0,5	1	1,3	1,7
Akadálymentesítési és regionális műszaki fejlesztések	0,3	0,5	0,7	0,8
Összesen	**3,5**	**5,5**	**6,5**	**8**

2027 első félévében elkészül a rendszer-, licenc- és jogleltár, az eszközcsere sorrendje és a beszerzési ütemterv. Az első kilencven napban adásfolytonossági próbát tartunk. A második félévben javítjuk a Klikk alapfunkcióit, elindítjuk a gyerekfelületet és az alkotói tér próbáját, valamint megkezdjük az elsőbbségi archív mentést. A beruházás a 2.4. fejezet szerinti tartalmi bevezetéseket szolgálja.

2028-ban az okostévés elérés, az eszközök közötti műsorfolytatás, a közös tartalom- és jognyilvántartás, valamint az archívum kereshetősége kap elsőbbséget. Az új műsorok száz százalékát közös azonosítóval, rögzített jogadatokkal és az előírt megőrzési példánnyal vesszük át. A 2027-ben kijelölt elsőbbségi archív állomány megőrzési programjának legalább negyedét lezárjuk. A DAB+ és az 5G Broadcast próbáit a 2027–2028-as műszaki kereten belül finanszírozzuk. Eredményeik alapján 2028-ban döntünk a további bevezetés üteméről, a lefedettség, a készülékhasználat és a teljes működési költség ismeretében.

2029-ben a közös gyártási rendszereket kiterjesztjük a rendszeres műsorokra, bővítjük a regionális mobil tudósítói eszközöket, és a használati adatok alapján fejlesztjük a digitális kínálatot. Az elsőbbségi archív program teljesítése eléri a hatvan százalékot. A május 1-jén lejáró székház-üzemeltetési szerződést a tényleges terület- és szolgáltatásigényhez igazítva újítjuk meg. [1]

2030-ban lezárjuk az elsőbbségi archív programot, végrehajtjuk az ütemezett eszközcseréket, és külső értékelést készíttetünk a fejlesztések eredményéről.

A beruházásokhoz már a megrendeléskor hozzárendeljük az üzemeltetés, a licencmegújítás és a következő eszközcsere költségét. A feliratok készítése, a jogrendezés, a közönség támogatása, a képzés és a szerkesztői munka a megfelelő működési vagy tartalmi keretben kap fedezetet. A technológiai szerződésekben előírjuk az adatok és tartalmak átadhatóságát másik szolgáltató rendszerébe.

A fejlesztések eredménycéljai

Mutató	2027	2028	2029	2030
Klikk rendszeres használata a streaminget használó magyarországi háztartások között	15%	25%	35%	40%
Új, saját gyártású, előre rögzített, beszédet tartalmazó videóműsorok ellenőrzött digitális felirattal, év végére	100%	100%	100%	100%
Elsőbbségi archív megőrzési program teljesítése	Indulás	25%	60%	100%
A kijelölt rendszeres műsorok fajlagos gyártási munkaidejének csökkentése a 2027-es bázishoz képest	Bázis	10%	15%	20%

A rendszeres Klikk-használatot a 2. fejezetben rögzített módon mérjük. A háztartási elérést független kutatás állapítja meg. Az archív program százalékait a 2027-ben tételesen kijelölt, jóváhagyott állomány megőrzött műsoróráin mérjük. A gyártási munkaidőt azonos műfajú és minőségi követelményű, elfogadott új műsorpercre vetítjük; a felszabaduló kapacitást új tartalomra fordítjuk.

2028-tól a Klikk szolgáltatói oldali havi rendelkezésre állásának célja legalább 99,9 százalék. A 2.2. fejezet szerinti évi két mentési és visszaállítási próbát dokumentáljuk. Követjük a lejátszási hibákat, a támogatott készülékeken sikeresen elvégzett használati feladatokat, a gyártási egységköltséget és a közönség visszatérését.

3.3. Kereskedelmi tevékenység

Az önálló kereskedelmi tevékenység a felelős gazdálkodás része. A tartalmak, a szakmai tudás és a szabad gyártási kapacitás üzleti hasznosítása többletforrást teremt a közszolgálati feladatokhoz. A 3.1. fejezet szerint 2028-ban tíz-, 2029-ben tizenöt-, 2030-ban húszmilliárd forint rendszeres saját bevételt tervezünk. A reklám mellett a tartalmak, jogok, műsormárkák és produkciós szolgáltatások piacán növekszünk.

A hirdetési mozgásteret a törvényi korlát és a műsorkínálat együtt határozza meg. Az Mttv. szerint a közszolgálati lineáris médiaszolgáltatásban a reklám és a televíziós vásárlás együttes időtartama egész óránként legfeljebb nyolc perc. [12]

A reklámidő értékét az elért közönség és a műsorkörnyezet adja. Egy kulturális magazin, egy ismeretterjesztő sorozat vagy egy regionális műsor más hirdetői igényt szolgál, mint egy országos kereskedelmi csatorna főműsoridős realityje. A megújuló közmédia üzleti ajánlatát a hiteles műsorkörnyezetre, a jól meghatározható közönségre és az országos, illetve regionális elérésre építjük. A nagy közönséget vonzó sportesemények és saját műsorok reklámidejének kiemelt értékét érvényesítjük az árakban.

Az értékesítésben egységes ajánlati és kedvezményrendszert vezetünk be. Az árakat a célcsoportban mért eléréshez, az idősávhoz, a kampány méretéhez és a vállalt teljesítéshez igazítjuk. A kedvezményeknek előre meghatározott üzleti feltétele és dokumentált indoka lesz. A

televíziós és rádiós felületek összehangolt értékesítésével, közvetlen hirdetői kapcsolatokkal és az ügynökségi együttműködések bővítésével növeljük a bevételt.

A hazai reklámpiac képes befogadni a közmédiát tisztességesen versenyző szereplőként. Növekedésünket vonzó műsorokra és piaci árazásra építjük. Az indokolatlan árengedmény bevételt vonna el az MRTV-től és torzítaná a versenyt; ezt a közfinanszírozás sem teheti elfogadhatóvá. [75]

Az ORF 2025-ben csoportszinten 188,8 millió euró reklámbevételt és 200,4 millió euró egyéb árbevételt ért el; a két forrás együtt bevételének több mint harmadát adta. [76] Az MRTV saját bevételét is több üzletág együttes teljesítményére építjük.

A Rai Com mintájára önálló ajánlatként szervezzük meg a műsorok és formátumok nemzetközi értékesítését, az archívum üzleti hasznosítását, a produkciós szolgáltatásokat és a márkalicenceket. [77]

Az archívum üzleti felhasználását kereshető, jogtisztázott katalógusra építjük. Filmkészítőknek, kiadóknak, múzeumoknak, rendezvényszervezőknek és külföldi médiaszolgáltatóknak felhasználási engedélyt, kutatási segítséget és megfelelő minőségű anyagot kínálunk. A közönségnek ingyenes hozzáférést biztosítunk, az üzleti célú felhasználásért pedig díjat számítunk fel. Az ebből származó nyereség hozzájárul az archívum megőrzéséhez és feldolgozásához.

A produkciós szolgáltatások piacán a szabad stúdió-, eszköz- és utómunka-kapacitást, valamint a közvetítési és gyártásszervezési tudást értékesítjük. Minden külső megrendelést a saját műsorok kapacitásigényéhez igazítunk. Az árban érvényesítjük a személyzet, az eszközhasználat, a karbantartás és a teljesítés költségét.

A műsormárkákhoz könyveket, hangos kiadványokat, társasjátékokat, oktatási termékeket és kulturális rendezvényeket kapcsolunk. A gyártást és forgalmazást szakmai partnerekkel, licenc- és bevételmegosztási szerződéssel végezzük. Egy ismeretterjesztő műsorból könyv vagy kiállítás, egy zenei produkcióból koncert és felvétel születhet. A Klikk és a gyerekkínálat reklámmentes alaphozzáférését a kereskedelmi programban is megőrizzük.

A piactorzítás megelőzéséhez elkülönítjük a közszolgálati és az önálló kereskedelmi tevékenység elszámolását. A közösen használt erőforrások költségeit következetes, dokumentált szabályok szerint rendeljük a tevékenységekhez. Az önálló kereskedelmi szolgáltatások veszteségét nem fedjük el a közszolgálati költségek között. A leányvállalatokkal és partnerekkel kötött ügyletekben is piaci feltételeket alkalmazunk. A közszolgálati tartalmak üzleti hasznosításának nettó eredményét figyelembe vesszük a közfinanszírozási szükséglet meghatározásakor. [75]

A bevételi tervet nem politikai alapon elosztott állami hirdetésekre építjük. Állami vagy önkormányzati megrendelő esetén is ugyanazokat a dokumentált árazási és teljesítési elveket érvényesítjük, mint más ügyfeleknél. Az állami eredetű hirdetési bevételeket külön kimutatjuk. Ezzel ellenőrizhetővé válik, mennyi üzleti bevétel érkezik ténylegesen a költségvetésen kívülről. Az átlátható és megkülönböztetésmentes állami reklámköltés az európai médiaszabadság-rendeletnek is követelménye. [78]

A jelentős új szolgáltatások indítását közszolgálati érték- és piaci hatásvizsgálat előzi meg. A kereskedelmi szereplők észrevételeit érdemben vizsgáljuk, a közmédia feladatellátásáról pedig a közönség érdeke alapján döntünk. A megszerzett, de fel nem használt kizárólagos jogok továbbengedését a szerződéses lehetőségek szerint, átlátható feltételekkel kínáljuk fel. [12, 75]

A 2027-es évben kialakítjuk az egységes értékesítési rendet, elkészítjük az első jogtisztázott katalógust, és piacra visszük a meglévő kapacitással teljesíthető ajánlatokat. A 2028–2030-as bővítést a visszatérő megrendelésekre és az eredményesen működő üzletágakra építjük.

A saját bevételek üzletági céljai

A következő bontás vezetői értékesítési terv. A reklámbevétel növekedését a Duna, a rádiók és a sportkínálat elérésére, a többi üzletágét a jogtisztázott katalógusra és az értékesíthető saját kapacitásra építjük. A számok milliárd forintban, áfa nélkül szerepelnek.

Üzletág	2028	2029	2030
Reklám és szponzoráció	8	10,5	13
Tartalom- és formátumértékesítés	0,8	1,8	2,8
Archív felhasználási engedélyek	0,2	0,5	0,8
Produkciós szolgáltatás és kapacitásértékesítés	0,8	1,7	2,7
Márkalicencek, kiadványok és egyéb saját bevétel	0,2	0,5	0,7
Összesen	**10**	**15**	**20**
Közvetlen üzleti többletköltség legfeljebb	2	4	6
Hozzájárulás a közös költségek fedezetéhez legalább	8	11	14

A két-, négy- és hatmilliárdos üzleti többletköltség a 3.1. fejezet keretein belül kap fedezetet. Rendre 0,5, 0,8 és 1,1 milliárd a személyi, 0,8, 1,8 és 2,9 milliárd a nem sport jellegű tartalmi, 0,7, 1,4 és kétmilliárd a háttérkeret része. Ebből fizetjük az értékesítés, a jogrendezés és a külső megrendelések teljesítésének többletét. A meglévő közös eszközök és tartalmak arányos költségét az üzletági eredményben ezen felül elszámoljuk.

A bevételt a hirdetési üzletben eladott közönségelérésre és nettó egységárra, a jogértékesítésben szerződésre és licencdíjra, a produkciós szolgáltatásban értékesíthető kapacitásra és teljes árrésre bontjuk. Az értékesítési tervhez a saját műsorok után fennmaradó kapacitás használható fel. A húszszázalékos bevételi elmaradás évenként két-, három- és négymilliárd forinttal csökkenti a rendelkezésre álló forrást; ezt a még meg nem rendelt bővítések visszatartásával kezeljük.

3.4. Prudens gazdálkodás, átláthatóság és integritás

Az MRTV egészére egységes végrehajtási rendet vezetünk be az első száz napban. Minden programhoz egy felelős vezető, jóváhagyott költségkeret, határidő és előre meghatározott eredménycél tartozik. Ez a rend a pályázat valamennyi tartalmi, technológiai, gazdasági és szervezeti vállalására kiterjed.

A vezetés havonta áttekinti a megvalósítást, a tényleges kiadásokat, a vállalt kötelezettségeket és az év végéig várható teljes költséget. A negyedévente közzétett, egységes és letölthető nyilvános beszámoló bemutatja, mit vállaltunk, mennyit költöttünk és mi készült el. A mutatók számítását, bázisát és éves célját előre közzétesszük. Eltérés vagy ellenőrzési megállapítás után harminc napon belül korrekciós intézkedés készül, kijelölt felelőssel és teljesítési határidővel; súlyos működési vagy szabályossági kockázatnál azonnal intézkedünk. Az eredeti vállalás és annak minden módosítása követhető marad. A negyedéves beszámolás 2027 végére elindul.

Minden szervezeti egység kijelölt keretgazdával működik. Új kötelezettség igazolt fedezettel, teljes futamidőre szóló költségtervvel és az előírt jóváhagyásokkal vállalható. A megrendelésről a felhatalmazott keretgazda dönt, a teljesítést az átvételért felelős szakmai vezető igazolja, a kifizetést az ettől elkülönülő pénzügyi jogosult engedélyezi. A jogszabályi és tulajdonosi jóváhagyásokat a munkafolyamatba építjük. A szerződés, a teljesítésigazolás és a számla összerendelése kötelező; a döntések és módosítások visszakövethetők. A rendszer jogosultságai kizárják, hogy ugyanaz a személy a teljes folyamatot önállóan végigvigye.

A közbeszerzés-köteles beszerzéseket a törvényi rendben bonyolítjuk le. A többi megrendelésnél is dokumentáljuk a szakmai igényt, az ár indokoltságát és a partner kiválasztását. Ahol a piac

lehetővé teszi, versenyt szervezünk; kizárólagos jog vagy egyedi alkotói teljesítmény esetén rögzítjük a közvetlen megrendelés indokát. A műsorbeszerzések törvényi kivételét tényleges tárgyuk szerint alkalmazzuk. Tiltjuk az értékhatárok megkerülését szolgáló szerződésfelosztást. [79]

A belső ellenőrzés az Mttv. 106. § (7) bekezdése szerint a felügyelőbizottság irányítása alatt működik. Az ellenőrzési vezető közvetlenül a testületnek jelent; megállapításait az ügyvezetés nem írhatja felül. A felügyelőbizottság hagyja jóvá a kockázatalapú éves tervet, kiemelten kezelve a nagy értékű szerződéseket, a gyártási elszámolásokat, a bérgazdálkodást és az informatikai hozzáféréseket. A vezetés biztosítja az adatokat és az erőforrásokat. Az eljárásban a belső ellenőrzés nemzetközi szakmai standardjait alkalmazzuk. [12, 80]

Az ellenőrzés nyomán elrendelt intézkedéseket az érintett terület vezetője hajtja végre; lezárásukat a belső ellenőrzés igazolja. A lejárt és a kiemelt kockázatú ügyekről a felügyelőbizottság negyedévente jelentést kap, súlyos szabálytalanságról haladéktalanul értesül. A vezérigazgatót vagy az ellenőrzési vezetőt érintő ügyben független külső vizsgálatot kezdeményezünk a felügyelőbizottságnál.

A megfelelőségi felelős a szervezet, jog és integritás területén működik, közvetlen jelzési lehetőséggel a vezérigazgató és a felügyelőbizottság felé. Feladata a jogszabályi megfelelés, az összeférhetetlenségi rend és a korrupciós kockázatok folyamatos figyelemmel kísérése, valamint a szükséges intézkedések kezdeményezése. A belső ellenőrzés e rendszer működését is függetlenül vizsgálja. A munkatársak a feladatukhoz igazodó belépő és rendszeres képzést kapnak; a vezetők felelősek azért, hogy saját területükön a szabályokat alkalmazzák.

A döntések előkészítői és jóváhagyói évente, változáskor és az adott ügyben is nyilatkoznak a döntést befolyásoló gazdasági, személyes és hozzátartozói érdekeltségeikről. Az érintett személy az ügy előkészítésében, elbírálásában és teljesítésigazolásában nem vehet részt. A kizárást és helyettesítést dokumentáljuk. Ellenőrizzük a partner tulajdonosi hátterét; a befolyásolásra alkalmas ajándék, vendéglátás és előny elfogadását tiltjuk. [79]

A gazdasági visszaélések jelzésére ugyanazt a védett bejelentési csatornát biztosítjuk, amelyet a szerkesztőségi befolyásolási kísérleteknél alkalmazunk. A bejelentést az érintett vezetési lánctól függetlenül vizsgáljuk ki, a bejelentő személyazonosságát bizalmasan kezeljük, a megtorlást tiltjuk. A korábban vállalt külső felülvizsgálati garanciákat ezekre az ügyekre is alkalmazzuk. A vizsgálat eredménye alapján megtesszük a munkáltatói, szerződéses és szükséges hatósági lépéseket, és érvényesítjük a kárigényt.

A vezetői teljesítményértékelésben a szakmai eredmény, a kerettartás, az előrejelzések megbízhatósága, a szabályos működés, a hibák rendezése és a munkatársak fejlődése egyaránt számít. A prémium feltételeit előre rögzítjük. Súlyos, felróható szabályszegés, eltitkolt kötelezettségvállalás, szándékos adathamisítás vagy az ellenőrzés akadályozása esetén vezetői prémium nem fizethető, és munkáltatói intézkedést kezdeményezünk. A megtakarítást a vállalt szolgáltatás teljesítésével együtt értékeljük.

A gazdálkodási adatok nyilvánossága az alapértelmezés. A kereshető szerződés- és kifizetési nyilvántartás bemutatja a partnert, a célt, az összeget, a kiválasztás módját és a tényleges kifizetést. A jogszerűen védett üzleti és személyes adatokat elkülönítjük; a korlátozás indoka megismerhető. [81]

A negyedéves nyilvános beszámolóban egységes módszertannal közöljük a következő mutatókat:

Terület	Nyilvános mutató
Költségfegyelem	Az eredeti és módosított kerethez viszonyított tényleges és várható eltérés, forintban és százalékban.

Terület	Nyilvános mutató
Beszerzési verseny	A versenyeztetett beszerzések értékaránya; az egyajánlatos eljárások számaránya; a közvetlen megrendelések értéke és indoka.
Fizetési fegyelem	A nem vitatott, lejárt szállítói tartozás összege és kor szerinti bontása. Cél: nulla lejárt tartozás.
Ellenőrzési intézkedések	Az eredeti határidőre lezárt intézkedések aránya; a lejárt, kiemelt kockázatú ügyek száma.
Nyilvánosság	A kötelező és vállalt adatok határidős közzétételi aránya. Cél: 100%.
A ráfordítás eredménye	Összehasonlítható műfajonként az elkészült műsoróra teljes költsége, az elért közönség és a közszolgálati teljesítmény.

3.5. Szervezet, személyzeti politika és szervezeti kultúra

Az MRTV szervezetét a közszolgálati feladatok és a közönség igényei köré rendezzük. A tartalmi műhelyek televíziós, rádiós és digitális felhasználásra egyaránt dolgoznak, közös gyártási, technológiai és gazdasági háttérrel. A szervezeti integrációval megszüntetjük a párhuzamos vezetői és adminisztratív feladatokat, a döntési jogokat pedig a munkavégzéshez szükséges szintre helyezzük. A tartalmi programot a tartalomért és közszolgálatért felelős igazgató, a hírszolgáltatást a hírigazgató, a technológiát a digitális és innovációs igazgató vezeti. A gazdasági és kereskedelmi igazgató a finanszírozást és az üzleti tevékenységet, a szervezeti, jogi és integritási igazgató a személyügyi és jogi működést fogja össze. A produkciós vezetés közösen szervezi a műhelyek gyártási kapacitását.

A közvetlen foglalkoztatás bővítésével az alkalmazotti létszám növekedésére számítunk. A korábban szolgáltatási díjként megfizetett munkát az MRTV munkatársai végzik. A személyi keret nő, a szolgáltatási keret csökken; a teljes kiadási plafont megtartjuk. A hatékonyság mércéje az elvégzett feladat teljes költsége és minősége.

A HR-tervezésben együtt kezeljük az állandó állományt, a produkciók időtartamára foglalkoztatott munkatársakat és a külső szolgáltatásokkal biztosított kapacitást. A létszám mellett teljes munkaidőre vetítve is kimutatjuk a munkamennyiséget. A rendszeresen szükséges szaktudást tartós foglalkoztatással, az időszakos gyártási csúcsokat a feladathoz igazított projektfoglalkoztatással biztosítjuk.

A személyzeti politikában a korábban rögzített szakmai kiválasztásra, belső mobilitásra, átképzésre és feladathoz igazított teljesítményértékelésre építünk. A meglévő munkatársak tapasztalatát összekapcsoljuk az új digitális és alkotói készségekkel. A javadalmazás felülvizsgálata során átlátható munkaköri bérsávokat alakítunk ki; az eltéréseket a felelősség, a szaktudás és a teljesítmény indokolja. A személyi döntések szempontjait előre közöljük, a szervezeti változásokat a munkavállalói érdekképviseletekkel egyeztetjük.

A Google „20 százalékos idő” gyakorlatából a munkatársi kezdeményezéshez biztosított fejlesztési idő elvét vesszük át. [82] Az elfogadott ötleteken dolgozó kollégák havi egy fizetett műhelynapot kapnak új műsorformátum, digitális szolgáltatás, archív tartalom vagy a napi munkát javító megoldás kidolgozására.

Bármely munkatárs benyújthat ötletet, és más műhelyek kollégáival közös csapatot alakíthat. Harminc napon belül szakmai döntést hozunk a javaslatról. Az elfogadott ötlet kis összegű próbakeretet és legfeljebb kilencvennapos kipróbálási időt kap. Az ötletgazda részt vesz a megvalósításban; a folytatásról a próba eredménye alapján döntünk.

A Google munkatársak közötti tudásátadási gyakorlatát követve belső szakmai műhelyeket és mentorálást szervezünk. [83] Önként jelentkező, felkészített kollégák adják tovább tudásukat. A televíziós szakember interjúvezetést, élő adásbiztonságot vagy dramaturgiát, a digitális munkatárs

mobilos történetmesélést, közönségadat-értelmezést és új gyártási eszközöket tanít. A tanulás és a kollégák képzése a fizetett munkaidő része. A tudásátadást a teljesítményértékelésben is elismerjük.

A munkatárs kérdezhet, segítséget kérhet, hibát és szakmai ellenvéleményt jelezhet. A Google Project Aristotle kutatása a pszichológiai biztonságot az eredményes csapatmunka fontos tényezőjeként azonosította. [84] A nyílt szakmai vita az MRTV munkakultúrájának része. A vezető a saját döntését érintő ellenvéleményt is meghallgatja és érdemben megválaszolja.

A jelentős produkciók és fejlesztési próbák lezárásakor közösen értékeljük, mi működött, hol veszett el idő vagy pénz, és min változtatunk a következő alkalommal. A tanulságokat hozzáférhetővé tesszük a többi műhely számára.

A műhelynapokat és a belső tudásátadást 2027 második felében indítjuk el. Negyedévente anonim munkatársi felmérés mutatja meg a feladatok egyértelműségét, a szakmai vita szabadságát és a vezetői támogatás minőségét. A program eredménye a bevezetett munkatársi ötletekben, az új készségek alkalmazásában és a jobb együttműködésben jelenik meg.

4. Vezetői alkalmasság és változásvezetés

4.1. Vezetői tapasztalat és változásvezetés

Vezetőként vállalkozásokat építettem fel, különböző szakterületek munkáját fogtam össze, és új működési modelleket valósítottam meg. Saját vállalkozásaimban 2008 óta vállalok felelősséget az üzleti döntésekért, a velem dolgozó emberekért és a működés pénzügyi biztonságáért. Ezzel a tapasztalattal pályázom az MRTV vezetésére, hogy végigvigyem a közmédia szervezeti és gazdasági megújítását.

Vállalkozásépítés és összetett szakmai csapatok irányítása

A Luxoptik.hu-t 2008-ban alapítottam, saját webáruházunkat 2010-ben indítottuk el. A hazai szemüvegkereskedelemben akkor még szokatlan üzleti modellt építettem fel, közvetlen nemzetközi beszerzéssel és fizikai üzlet nélküli értékesítéssel. Négy olasz gyártóval alakítottam ki üzleti partnerséget, köztük a piac meghatározó szereplőivel, a Safilóval és a Luxotticával. A nemzetközi kapcsolatokat magyarországi logisztikai és digitális háttérrel kapcsoltam össze. A vállalkozás kereskedelmi és pénzügyi irányítása mellett nyolc munkatárs és külső szakember munkáját fogtam össze.

A márka ismertségét jelentős induló reklámköltségvetés nélkül, termékalapú influenszer-együttműködésekkel építettük fel. A Luxoptik.hu dinamikusan növekedett, és ismert márkává vált a hazai online szemüvegkereskedelemben. Az alapítástól a nemzetközi partnerhálózat kiépítésén és a digitális értékesítés felfuttatásán át a márka 2017-es értékesítéséig végigvittem a vállalkozás felépítését és fejlesztését.

Az IdealMedben 2013 és 2016 között saját szakmai koncepcióm alapján építettem fel és vezettem a komplex beszédterápiás ellátást. A logopédia köré öt társszakma képviselőit szerveztem, összekapcsolva a mozgásterápia, a pszichológia, a gyógypedagógia, a fül-orr-gégészet és a fogászati, fogszabályozási ellátás munkáját. A külső szakemberekkel együtt 5–7 fős szakmai csapatot két asszisztens támogatta. A szolgáltatás kialakításáért és működéséért egyaránt feleltem, az állapotfelméréstől az egyéni terápiás tervek megvalósításáig irányítva az együttműködést.

Családi gazdálkodási háttérből indulva 2008 óta működtetek saját növénytermesztő vállalkozást, amelyet a precíziós gazdálkodás irányába fejlesztettem. A külső szakemberekkel együtt 6–8 fős szakmai csapatot építettem fel, amely a személyes jelenlétem nélkül is biztosítja a termelés folyamatosságát, és önállóan hozza meg a hatáskörébe tartozó döntéseket. A munkatársaknak ehhez bizalmat és valódi döntési mozgásteret adtam. Vezetőként a gazdaság fejlesztési irányáért, a beruházásokért és a pénzügyi egyensúlyért vállalok felelősséget.

A mezőgazdaság számomra a krízis- és változásmenedzsment mindennapi gyakorlata. Az éghajlatváltozás miatt minden szezon új helyzetet teremt, amelyben a korábban bevált megoldásokat is felül kell vizsgálni. A precíziós technológia bevezetését ezért folyamatos tanulás és alkalmazkodás követi. A gyors újratervezés közben a gazdaság működését és a következő termelési ciklus pénzügyi feltételeit is biztosítani kell. Ez a tapasztalat a bizonytalan helyzetekben is döntésképes, önálló szakmai csapat jelentőségét erősítette meg bennem.

A St. Paul Health felépítésébe 2021-ben kapcsolódtam be befektetőként és mentorként. Egy új egészségügyi márka magyarországi piacra lépését fogtam össze, a márkakoncepció kialakításától a gyártási és engedélyezési folyamatokon át a kereskedelmi partnerhálózat kiépítéséig. A megvalósítást és a marketinget külső szakemberekkel együtt mintegy 6 fős projektcsapatban szerveztem meg. A vállalkozásban az üzletrész 2022-es értékesítéséig vállaltam szerepet.

A Feelmore fejlesztésében 2024 óta veszek részt befektetőként és mentorként. Külföldi prémium szálláshelymodellekben ismertük fel a hazai piaci lehetőséget, és ezek magyarországi adaptációjára építjük a vállalkozást. A márka és a franchise-modell kialakításán dolgozom, a külső szakemberekkel együtt mintegy 8 fős projektcsapat munkáját összefogva a kivitelezéstől a piacra

lépésig. Ebben a munkában a nemzetközi inspirációt önálló, a hazai kereslethez és gazdasági feltételekhez igazított üzleti koncepcióvá formáljuk.

Vezetői szemlélet és változásvezetés

Vezetőként kijelölöm az irányt, és önállóságot adok a munkatársaimnak a megvalósításban. Számítok a tudásukra és a véleményükre, akkor is, ha vitatják az elképzeléseimet. Elvárom, hogy a problémákat időben kimondjuk, és a döntések előtt minden érdemi szakmai érv elhangozzon. A döntés felelősségét vállalom, a végrehajtásban pedig kezdeményezőkészséget és a vállalt feladatok következetes végigvitelét várom.

Vállalkozóként mindig a megszokott megoldásokon túl kerestem a lehetőségeket. A korai digitális értékesítés, a precíziós gazdálkodás és a külföldi üzleti modellek hazai adaptálása során egyaránt új utakat kellett kialakítanom. Az ötletekhez felépítettem a megvalósításhoz szükséges szakmai együttműködéseket, és végigvittem a változtatásokat. A fejlesztéseket aszerint ítélem meg, hogy valós igényre adnak-e választ, javítják-e a működést, és tartósan finanszírozhatók-e.

A nemzetközi környezet az üzleti és a családi életemnek is természetes része. Közvetlen kapcsolatokat építettem olasz gyártókkal, és külföldi üzleti modelleket honosítottam meg. Alapelvem, hogy amit külföldön jól csinálnak, azt érdemes eltanulni és a hazai viszonyokra alkalmazni. Több vállalkozásomban ebből született új üzleti lehetőség. Az MRTV vezetőjeként is építenék a nemzetközi közmédia legjobb gyakorlataira, a működő megoldásokat a magyar közönség igényeihez és az intézmény lehetőségeihez igazítva.

Az MRTV átalakítását közvetlen vezérigazgatói irányítással, a napi működésért felelős vezetők bevonásával vinném végig. Az átálláson dolgozó szakembereknek biztosítanám a szükséges időt és kapacitást, hogy a fejlesztés és a műsorkészítés egyaránt megfelelő figyelmet kapjon. Az új működési megoldásokat fokozatosan, kipróbálás után vezetném be, a kritikus technológiai váltásoknál biztosítva a visszaállás lehetőségét. A munkatársak felkészítését és a feladatok rendezett átadását az átalakítás részének tekinteném. A megvalósítás ütemezését és pénzügyi kereteit a 3.1. fejezet tartalmazza.

4.2. Szakmai tapasztalat és közszolgálati küldetés

A közmédiában 2005-ben kezdtem dolgozni, a regionális riporteri munkától jutottam el az országos hírszolgáltatásig. Az MTVA hírfőszerkesztőségében szerkesztő-műsorvezetőként dolgoztam. Ismerem a napi hírkészítés munkafolyamatait, az élő adás fegyelmét és a nyomás alatt végzett munka felelősségét. Tudom, milyen felkészültséget, gyors helyzetfelismerést és együttműködést kíván, amikor az események adás közben alakítják át az előzetes terveket.

Pályám során több kormányzati korszakot és számos szervezeti átalakítást éltem végig. Megtapasztaltam, hogyan hat a politikai környezet a szerkesztőségi munkára, a szakmai mozgástérre és a munkatársak biztonságérzetére. Híradós műsorvezetőként magam is ennek az intézménynek az egyik arca voltam. A közmédia megújításában ezért személyes felelősséget is látok. Olyan működést szeretnék kialakítani, amelyben a szakmai önállóságot tartós intézményi garanciák védik, és a szerkesztőségeknek nem kell minden politikai fordulat után újraértelmezniük a feladatukat.

A választás másnapján, 2026. április 13-án magam vezettem a Híradót. Aznap a közmédia élőben közvetítette Magyar Péter nemzetközi sajtótájékoztatóját is. [85] Azon a napon az egész ország megláthatta, mire képes a közmédia, ha hagyják a munkatársait a szakmájuk szabályai szerint dolgozni. A pártatlan hírszolgáltatáshoz szükséges tudás és felkészültség addig is rendelkezésre állt. A munkát a politikai kontroll torzította el, és amikor ez a nyomás megszűnt, a szerkesztőség megmutathatta a valódi szakmai teljesítményét.

A következő napi, április 14-i esti Híradó változását a Telex is kiemelte. A cikk a tárgyilagos hírbemutatást, a hírolvasói kommentár hiányát és a többféle hiteles forrás használatát méltatta, az adást a BBC-sztenderdekhez közelítő teljesítményként értékelve. [86] Vezérigazgatóként ezt a

szakmai szabadságot tenném a napi működés tartós alapjává, hogy a pártatlan tájékoztatás többé ne a politikai körülmények szerencsés együttállásán múljon.

A szerkesztői autonómia számomra világos döntési jogot és szakmai felelősséget jelent. A szerkesztőség döntené el, milyen kérdéseket tesz fel, milyen forrásokat használ, és hogyan dolgozza fel a közérdekű eseményeket. Vezérigazgatóként a működés feltételeit biztosítanám, és megvédeném ezt a döntési szabadságot. A pontosság, az ellenőrizhetőség és a hibák nyílt javítása minden műhely számára kötelező követelmény lenne. Ugyanazt a szakmai mércét alkalmaznánk a mindenkori kormányra, az ellenzékre és valamennyi közéleti szereplőre.

Vállalkozói tapasztalatomat a közszolgálati célok megvalósításában hasznosítanám. A gazdasági fegyelem teremti meg annak lehetőségét, hogy az MRTV olyan feladatokat is tartósan ellásson, amelyek piaci alapon nem finanszírozhatók. A nemzetiségi tájékoztatásnak, a gyermekeknek szóló tartalmaknak vagy az archívum megőrzésének a közszolgálati értéke indokolja a ráfordítást. Vezetőként azt várnám el, hogy ezeket a feladatokat is átgondoltan, jó minőségben és a rendelkezésre álló forrásokkal felelősen gazdálkodva teljesítsük.

A tartalmi vállalásokat és a hozzájuk szükséges kapacitást a műhelyekkel közösen terveznem meg. A szerzők és szerkesztők előre ismernék a feladatot, a költségkeretet és a szakmai követelményeket, a megvalósításhoz pedig valódi alkotói mozgásteret kapnának. A szakmai minőséget az adott műfaj és közszolgálati feladat alapján értékelnénk. Az ellenőrzésre és az elszámoltathatóságra az előző fejezetekben bemutatott egységes rendet alkalmaznánk.

Elsősorban vezetői profilú pályázónak tekintem magam, több mint két évtizedes televíziós szakmai háttérrel. A következő év jelentős költségvetési csökkentése olyan vezetést kíván, amely kisebb finanszírozásból is teljes értékű televíziós és rádiós kínálatot biztosít. A nézők és hallgatók nem lehetnek az átalakítás kárvallottjai. Joggal várnak színvonalas műsorokat, hiteles tájékoztatást és megbízható működést. Az „átmeneti időszak” nem válhat a hiányosságok állandó magyarázatává.

Vállalkozásaimban soha nem állt rendelkezésemre akkora költségvetés, mint a nemzetközi hátterű versenytársaknál. A versenyképességhez üzleti találékonyságra, szokatlan megoldásokra és a lehetőségek gyors felismerésére volt szükség. Megtanultam olyan megtakarításokat és bevételi forrásokat találni, amelyek a megszokott működésben rejtve maradnak. Az MRTV vezetésében is ezt a képességemet hasznosítanám, hogy a szűkülő keretből minél több jusson arra, amit a közönség a képernyőn lát és a rádióban hall.

Olyan vezetőtársakkal dolgoznék, akik nagy szerkesztőségek, rádiós és hírügynökségi műhelyek, digitális szolgáltatások és összetett intézményi gazdálkodás irányításában bizonyítottak. Önálló szakmai álláspontot várnék tőlük, és valódi döntési jogot adnék nekik. Saját felkészülésemet a velük végzett munkával és nemzetközi tapasztalatcserével mélyíteném el.

4.3. A vezetői csapat és az együttműködések

A közmédia megújításának hitelességét már a vezetői csapat kiválasztásával meg kell alapozni. Minden kinevezés mögött világos szakmai követelményeknek és bizonyított teljesítménynek kell állnia. A vezetők feladatkörét, szakmai előéletét és kiválasztásuk indokait nyilvánossá tenném. A gyors munkakezdéshez konkrét személyi elképzelésekkel rendelkezem, amelyekben a független újságírás, a kulturális tartalomfejlesztés, a nemzetközi vállalatvezetés, a digitális innováció és a sajtójog tapasztalata találkozik.

Vezérigazgatóként öt igazgató munkáját irányítanám közvetlenül. Olyan vezetőtársakkal dolgoznék, akik saját területükön önálló szakmai tekintéllyel rendelkeznek, és képesek erős műhelyeket építeni maguk köré.

A hírigazgatói feladatra a független sajtó kiemelkedő tehetségű, szakmailag elismert újságírójával számolok. Tekintélyét nagy erejű riportok, nemzetközi helyszíni tudósítások és a közérdekű nyilvánosságért vállalt személyes kockázat alapozza meg. Pályája hitelesen képviseli a szabad sajtó eszményét. Meggyőződésem, hogy jelenléte önmagában is erős jelzés lenne a

szerkesztőség és a közönség számára. Tőle várnám a televíziós, rádiós és digitális hírszolgáltatás közös szakmai mércéjének kialakítását és a szerkesztőségek önállóságának következetes védelmét.

A tartalomért és közszolgálatért felelős igazgatói posztra nemzetközi márkaépítési háttérrel és jelentős kulturális produkciós tapasztalattal rendelkező vezetővel számolok. Olyan szakemberrel, aki már bizonyította, hogy a magyar kulturális értékeket a fiatal generációk számára is vonzó, közösséget teremtő formában lehet megszólaltatni. Alkotókat és különböző műfajokat kapcsol össze, az eredeti ötletből pedig megvalósítható produkciót épít. Ezt a szemléletet vinné az MRTV műsorkínálatába, összefogva a televíziós, rádiós és digitális tartalmi műhelyek munkáját.

A digitális és innovációs terület vezetését nemzetközi technológiai vállalatépítésben és szilícium-völgyi nagyvállalati környezetben egyaránt bizonyított szakemberre bíznám. Tapasztalata a digitális termékek fejlesztésétől és világpiaci sikerre vitelétől a technológiai és szervezeti integrációig terjed. Jártas a felhasználói viselkedés megértésében, a fejlesztési irányok meghatározásában és az innovatív vállalkozások támogatásában. Vezetésével a Klikket a közönség mindennapi médiahasználatának meghatározó szolgáltatásává fejlesztenénk, az intézmény technológiai megújítását pedig egységes szakmai irányítás alá rendeznénk.

A gazdasági és kereskedelmi igazgatói feladatra több európai piacot átfogó, nemzetközi vállalatcsoportban szerzett felsővezetői tapasztalattal rendelkező szakemberrel számolok. Ügyvezetői és kereskedelmi vezetői múltjában egyaránt meghatározó a működés eredményessége, a partnerkapcsolatok építése és a munkatársak vezetése. Tőle várnám a költségfegyelem és a bevételteremtő kezdeményezések összehangolását, valamint az MRTV üzleti lehetőségeinek következetes kiaknázását. Munkáját felkészült pénzügyi, számviteli és kontrollingcsapat támogatná.

A szervezeti, jogi és integritási igazgatói terület élére a hazai médiaszakmában ismert és elismert, több évtizedes sajtójogi és televíziós jogi gyakorlattal rendelkező ügyvédet kérnék fel. Olyan szakembert, aki közvetlenül ismeri a tartalom-előállítás szerződéses világát, a személyiségi jogi konfliktusokat és a nyilvánosság működésének jogi feltételeit. Feladata lenne az intézményi átalakulás jogi biztonságának megteremtése, az átlátható szerződéses működés kialakítása és a személyügyi terület összehangolása. Tapasztalatára a szerkesztőségek és az alkotók jogi védelmében is építenék.

Külső szakértőket meghatározott feladatra és időre vonnék be, elsősorban a technológiai átállás, a kiberbiztonság, a közönségkutatás és az összetett beszerzések előkészítésébe. A munkatársainkkal együtt dolgoznának, hogy tudásuk a megbízás lezárása után is az intézményben maradjon. Kiválasztásukra és elszámolásukra a 3.4. fejezetben rögzített rendet alkalmaznám.

A szakszervezetekkel és az üzemi tanáccsal rendszeres vezetői egyeztetést tartanék. A munkaszervezetet, a foglalkoztatást és a bérezést érintő változásokat már az előkészítés során megtárgyalnánk. Az FKT-val és a felügyelőbizottsággal a rögzített hatáskörök szerint működnék együtt, a szakmai szervezetekkel, kulturális intézményekkel és helyi közösségekkel pedig közös produkciókra és közönségprogramokra építenék tartós kapcsolatot.

Zárszó

A közmédia új vezetésének egyszerre kell helyreállítania a megrendült közbizalmat, visszanyernie az elfordult közönséget és alkalmazkodnia az állami finanszírozás 2027-re tervezett, több mint negyvenszázalékos csökkentéséhez. A televíziós főcsatornák alacsony nézettsége mellett ez rendkívüli vezetői kihívás. A nézők és hallgatók közben joggal várnak teljes értékű szolgáltatást. Hiteles híreket, színvonalas műsorokat és olyan közmédiát, amelynek jelenléte értéket jelent az életükben.

A magyar televíziózás és rádiózás múltjában voltak olyan korszakok, amelyek alkotásai, műhelyei és személyiségei nemzedékek gondolkodását formálták. Műsorok, amelyek összehozták az országot, tehetségek, akik itt kaptak lehetőséget, történetek, amelyek közös emlékezetünk részévé váltak. Ez a szakmai és kulturális örökség ma is kötelez bennünket. A mai közönségnek ugyanilyen erős, saját élményekre van szüksége, a mai alkotóknak pedig lehetőségre, hogy ezeket megteremtsék.

Az új vezérigazgató felelőssége ezért történelmi. A következő évek döntései hosszú időre meghatározzák, hogy a közmédia a bezárások, az érdektelenség és a fokozatos leépülés útjára kerül, vagy új sikerkorszakot nyit. Olyan intézménnyé válik, amely ismét nagy közönséget vonz, hitelesen tájékoztat, kulturális minőséget képvisel, és természetes része a magyar emberek mindennapjainak.

Én ennek a megújulásnak a vezetésére pályázom. Óriási kihívást és gyönyörű szakmai feladatot látok benne. Ismerem a közmédia értékeit és a munkatársaiban rejlő tudást. Vállalkozóként megtanultam szűkös forrásokból lehetőséget teremteni, új megoldásokat találni és a változtatásokat végigvinni. Ezt a tapasztalatot állítanám most a köz szolgálatába. A megtakarításoknak, az új bevételeknek és a technológiai fejlesztéseknek végül a közönség számára kell jobb műsorokban és jobb szolgáltatásokban megjelenniük.

Szeretném, hogy a közmédia érkezése várt esemény legyen egy város életében. Hogy az emberek eljöjjenek a koncertünkre, találkozzanak a műsorkészítőinkkel, együtt énekeljenek és tapsoljanak, majd otthon is szívesen válasszanak bennünket. A bizalom újjáépítésében ezeknek a találkozásoknak meghatározó szerepet szánok. El kell mennünk az emberekhez, figyelnünk kell rájuk, és olyan élményeket kell adnunk, amelyek miatt örömmel várnak vissza.

Olyan intézményt szeretnék átadni az utódomnak, amelynek szakmai önállósága, gazdasági fegyelme és közönsége iránti felelőssége a működés természetes része. Amelynek értékeit a mindenkori vezérigazgató tiszteletben tartja, és amelynek munkatársai tudják, hogy szabadon, magas szakmai mérce szerint dolgozhatnak. Ez adhat tartós alapot ahhoz, hogy a közmédia jövője többé ne az egymást követő politikai és vezetői korszakok függvénye legyen.

A magyar emberek a saját adóforintjaikat adják ennek az intézménynek a működésére. Ez a pénz hiteles tájékoztatásra, tudásra, kultúrára és közös élményekre szóló megbízás. Minden döntésünkben emlékeznünk kell arra, kitől kaptuk, és kinek tartozunk érte felelősséggel.

Azért pályázom, hogy a magyar közmédia újra rászolgáljon a nevére, a közönsége bizalmára és minden forintra, amelyet az ország a működésére fordít.

Kelt: Budapest, 2026. november 11.

Joó Zsanett
pályázó

Forrásjegyzék

[1] Független Közmédia Testület: 3. számú melléklet – Infocsomag. Pénzügyi és működési adatok az MRTV vezérigazgatói pályázatához. 2026. október; jogi helyzet: 3–4., létszám: 5., pénzügyek: 6–7., áfahatás: 8., kötelezettségek: 9., műsoradatok: 10–17., infrastruktúra: 18–19. oldal. kozmediatestulet.hu

[2] DTV News: Megszűnik a One Földfelszíni TV. 2026. augusztus 9. A szolgáltató 2026. november 30-ra bejelentett megszüntetésének ismertetése. dtvnews.hu

[3] Az MTVA 2025. évi Üzleti jelentése. A közszolgálati csatornák közönségaránya, 122–124. oldal (az összeállított PDF 190–192. oldala). Nielsen, 4+, Live+Playback; főműsoridő: 18:30–22:00. mtva.hu

[4] ORF Shop: műsorokhoz és rádiós márkákhoz kapcsolódó kiadványok és termékek. shop.orf.at

[5] BBC Group Annual Report and Accounts 2024/25. Commercial operations és B3.1: tartalomgyártás, nemzetközi értékesítés, streaming és márkák. assets.publishing.service.gov.uk

[6] Ofcom Broadcasting Code, Section five: Due impartiality and due accuracy. Különösen 5.1–5.2, 5.7–5.8 és 5.11–5.12. A pártatlanság, tényszerűség, hibajavítás és érdekeltségfeltárás szakmai mércéje. ofcom.org.uk

[7] BBC: Editorial Guidelines, 2019. A tényszerűség, a szerkesztői felelősség és a kötelező szakmai konzultáció eljárásai. Az irányelvek 2025-ös megújításáról: BBC Annual Report & Accounts 2024/25. downloads.bbc.co.uk cms.bbcstudios.com

[8] EBESZ/ODIHR: a 2014-es, 2018-as és 2022-es magyar országgyűlési választásokról készült végleges jelentések; a 2026-os választás előzetes megállapításai, 2026. április 13. Médiafigyelési fejezetek. odihr.osce.org (1) odihr.osce.org (2) odihr.osce.org (3) odihr.osce.org (4)

[9] Reuters Institute: Digital News Report 2026. Magyarország, 93. oldal. A „MTV (public television)” bizalmi adatai és a márkabizalmi kérdés meghatározása. Az adatfelvétel 2026. január közepe és február vége között zajlott. ora.ox.ac.uk reutersinstitute.politics.ox.ac.uk

[10] ODIHR experts present the 2022 elections final report and discuss recommendations in Hungary. 2023. október 19. odihr.osce.org

[11] European Broadcasting Union: Public Service Media Review. Programleírás; ellenőrizve: 2026. november 1. ebu.ch

[12] 2010. évi CLXXXV. törvény a médiaszolgáltatásokról és a tömegkommunikációról. Nemzeti Jogszabálytár, 2026. október 24-i szövegállapot; különösen 16., 36., 39., 74., 82–83., 90–91., 95–100/B., 106. és 108. §. njt.jog.gov.hu

[13] Közszolgálati Kódex, 2016. január 1-jétől közzétett változat. A pályázati kiírásban hivatkozott közszolgálati alapelvek és a közszolgálati érték mérése. nmhh.hu

[14] Krass Kontent: a Sávlekötő saját formátumként való bemutatása; Sávlekötő Camp szakmai bemutatása. krasskontent.com kreativ.hu

[15] KERET: Jön az eddigi legnagyobb Kikeltető, 2025. szeptember 4. A Telex After kiemelt médiapartnerként szerepel. keretblog.hu (1) keretblog.hu (2)

[16] Friss Hús: 2026-os magyar versenyprogram; Friss Pitch 2026. frisshusbudapest.com frisshus.mozijegy.hu

[17] Szociális és Családügyi Minisztérium: esélyegyenlőségi és akadálymentesítési államtitkárság; 3/2026. (IX. 11.) SZCSM utasítás. kormany.hu njt.jog.gov.hu

[18] Sabine Braun, University of Surrey: AI Generated Audio Description. EBU szakmai rendezvény, 2025. szeptember 30. Az RNIB megbízásából végzett vizsgálat bemutatása; az emberi felülvizsgálat szükségessége. tech.ebu.ch

[19] A fogyatékossággal élő személyek jogairól szóló egyezményt kihirdető 2007. évi XCII. törvény; különösen az egyezmény 9., 21. és 30. cikke. njt.jog.gov.hu

[20] Emberi Jogok Európai Egyezménye: 9., 10. és 14. cikk. echr.coe.int

[21] ORF: Religion. A vallási és etikai közszolgálati kínálat bemutatása. der.orf.at

[22] MédiaKlikk: jelenleg futó műsorok; Keresztkérdések. mediaklikk.hu (1) mediaklikk.hu (2)

[23] NMHH: Tájékoztató a társadalom számára kiemelten nagy jelentőséggel bíró események listájáról; az Mttv. 16. §-ával együtt értelmezve. nmhh.hu

[24] Horváth Gergellyel, Lovasi Andrással és Egyedi Péterrel készült interjú az MR2-Petőfi kulturális és zenei szerepéről, Index, 2016. június 22. index.hu

[25] Hazai kulturális együttműködési példák: Művészetek Völgye; Margó Irodalmi Fesztivál; Országos Táncháztalálkozó; Múzeumok Éjszakája. Hivatalos programok és bemutatkozások. muveszetekvolgye.hu margofeszt.hu 2026.tanchaztalalkozo.hu muzej.hu

[26] Red Bull: visszatekintés a Pilvakerre, 2024. január 22. MTVA Sajtóiroda: válasz a 2014-es közvetítési szerződésről, 2014. március 17. redbull.com kimittud.hu

[27] Rai Pubblicità: TIM Summer Hits 2025, szabadtéri koncertek, televíziós, rádiós és digitális bemutatás. Rai Com: L'Anno che Verrà, 2024. december 30. Városi térről közvetített közönségműsor. raipubblicita.it raicom.rai.it

[28] La Biennale di Venezia: a 80. Velencei Filmfesztivál hivatalos díjlistája, 2023. A Magyarázat mindenre finanszírozása: Reisz Gábor és Berkes Júlia interjúja, Válasz Online, 2023. október 3.; FilmDROID produkciós háttéranyag, 2023. október 5. labiennale.org valaszonline.hu filmdroid.hu

[29] Madách Színház: a Madách SzínpadON iskolai, könyvtári és külföldi magyar intézeti együttműködéseinek tájékoztatója, 2022. files.madachszinhaz.hu

[30] Dankó Rádió: műsorok és csatornabemutatás. Nóta-, népzenei és operettkínálat. Ellenőrizve: 2026. november 4. mediaklikk.hu

[31] Kultúra.hu: BACKSTAGE – Petőfi Rádió és TV, 2015. február 26. Az M2-vel közös csatornahelyen induló esti kulturális kínálat. kultura.hu

[32] Duna Médiaszolgáltató: a Médiaklikk megújulása, 2025. augusztus 21. Nemzeti Archívum: M3-kínálat és kutatási felület. dunamsz.hu nemzetiarchivum.hu (2) nemzetiarchivum.hu (3)

[33] NMHH: Médiapiaci Jelentés 2025 – A gyermekek médiahasználati szokásai. Digital parenting 2024–2025. nmhh.hu

[34] MédiaKlikk: A szünidő alatt meghosszabbított műsoridővel várja nézőit az M2 Gyerekcsatorna, 2025. június 18.; MTI: A közmédia szerződést bont az IKO műsorgyártóval, 2026. október 26. mediaklikk.hu mti.hu

[35] MédiaKlikk: Mától hallgatható a közmédia online meserádiója, a Csukás Meserádió, 2024. szeptember 1. mediaklikk.hu

[36] A Podiverzum.hu fejlesztése és működtetése során szerzett saját tapasztalatok.

[37] NMHH: Bűvösvölgy Médiaértés-oktató Központ. buvosvolgy.hu

[38] MédiaKlikk: Mesemozis őszi szünet az M2 Mesetévével, 2026. október 22. mediaklikk.hu

[39] MédiaKlikk: Határok nélkül – a műsor bemutatása és adásai. mediaklikk.hu

[40] MédiaKlikk: Öt kontinens, 2026. szeptember 1-jei adás. mediaklikk.hu

[41] Európai Bizottság: 2025 Rule of Law Report – Country Chapter on Hungary. SWD(2025) 917 final, 2025. július 8., 21. oldal; a közszolgálati média függetlensége. commission.europa.eu

[42] Department for Culture, Media and Sport: BBC Mid-Term Review 2024, 128–139. pont. Az Executive Complaints Unit szervezeti elkülönítése és a panaszkezelés. gov.uk

[43] Ofcom: How Ofcom deals with BBC complaints – what you need to know. A 2017 óta működő külső szabályozói szerep és a BBC First rendszer; a közzétett oldal frissítése: 2026. július 2. ofcom.org.uk

[44] Ofcom: Decision – BBC, 2025. december 8. A Gaza: How to Survive a Warzone című dokumentumfilmről 2025. október 17-én közzétett döntés és a BBC2-n 2025. november 17-re előírt közlemény. ofcom.org.uk

[45] 2010. évi CIV. törvény a sajtószabadságról és a médiatartalmak alapvető szabályairól, 7. § (1)–(2) bekezdés. njt.jog.gov.hu

[46] 2023. évi XXV. törvény a panaszokról, a közérdekű bejelentésekről és a visszaélések bejelentésével összefüggő szabályokról; különösen 19., 21–27. és 41–49. §. njt.jog.gov.hu

[47] BBC Framework Agreement, 56. pont: Procedures for handling complaints. Könnyű hozzáférés, érthető tájékoztatás, hatékony és időszerű ügyintézés, a döntés indokolása és a további jogérvényesítés bemutatása. Frissítés: 2025. december 16. gov.uk

[48] ZDF: Open-Source-Initiative für gemeinsames Streaming-Netzwerk – Streaming OS. 2025. március 6. zdf.de

[49] Freely: a közös élő és lekérhető televíziós szolgáltatás hivatalos bemutatása. freely.co.uk

[50] NMHH: Az elektronikus hírközlési piac fogyasztóinak vizsgálata, 2025 – háztartási felmérés. Televíziós vételi módok, kizárólag ingyenes földfelszíni vételt használó háztartások, valamint az idősebb korcsoportok internethasználata. nmhh.hu

[51] KSH STADAT 12.2.1.8.: Televíziószolgáltatás előfizetéseinek száma és megoszlása típusa és jelátviteli technológiák szerint negyedévente. 2026. II. negyedév; frissítve: 2026. szeptember 14. ksh.hu

[52] NMHH: Közszolgálati jegyzék 2026; Közszolgálati médiaszolgáltató által nyújtott lineáris médiaszolgáltatások. A platformok, a továbbítási kötelezettség alá eső csatornák és az M4 párhuzamos internetes szolgáltatásai. nmhh.hu (1) nmhh.hu (2)

[53] 2007. évi LXXIV. törvény a műsorterjesztés és a digitális átállás szabályairól. Különösen 44. § (2)–(3): a közszolgálati műsorok ingyenes elérhetősége és terjesztése, az Mttv. 74. § (1) és a közszolgálati jegyzék alapján. njt.jog.gov.hu

[54] NMHH: Országgyűlési beszámoló az elektronikus hírközlés és a postapiac 2025. évi helyzetéről. Háztartási internet-hozzáférés és okostévé-ellátottság. nmhh.hu

[55] NKE Információs Társadalom Kutatóintézet: Viszonyunk az internethez, a hírforrásokhoz és a Facebookhoz, 2024. november 11. A felnőttek 2024 eleji okostelefon-ellátottsága. itki.uni-nke.hu

[56] Yle: Yle’s strategy, 2025. Saját digitális szolgáltatások és rendszeres használat. yle.fi

[57] MédiaKlikk: Mesterséges intelligencia alkotta a Delta új társműsorvezetőjét, 2024. április 15. mediaklikk.hu

[58] Nemzeti Archívum: Mozgókép archívum. A Magyar Televízió és a Duna Televízió állományának bemutatása. nemzetiarchivum.hu

[59] EBU: Overview of the cloud ecosystem strategy for European public service media. Tech Report 099 OV, 2025. december 23. tech.ebu.ch

[60] Digital Preservation Coalition: Digital Preservation Handbook – Storage. A földrajzilag elkülönített tárolás és a hosszú távú digitális megőrzés szakmai alapelvei. dpconline.org

[61] Yle Customer Service: telefonos technikai tanácsadás. asiakaspalvelu.yle.fi

[62] Yle: Televisio on tehokas väline ikääntyneiden digitaitojen tukemiseen, 2026. Televíziós Digitreenit-útmutatók az idősebbek digitális készségeinek támogatására. yle.fi

[63] W3C Web Accessibility Initiative: Planning Audio and Video Media; Involving Users in Web Projects for Better, Easier Accessibility. w3.org (1) w3.org (2)

[64] Polskie Badania Internetu: Mediapanel. Az internetet, a rádiót és a televíziót összekapcsoló közönségmérés bemutatása. pbi.org.pl

[65] Ofcom: Adults' Public Service Media Tracker, 2025/26. A közszolgálati médiával kapcsolatos elvárások és értékelések kutatása. ofcom.org.uk

[66] Australian Broadcasting Corporation: Annual Report 2023–24. Quality, distinctiveness and trust; szerkesztési minőség és közönségértékelés. abc.net.au

[67] NMHH: Társadalmi sokszínűség a hírműsorokban, 2025. január 1. – december 31. nmhh.hu

[68] ORF: Das Qualitätssicherungssystem des ORF – Publikumsgespräche. Strukturált közönségbeszélgetések a műsorok értékelésében. der.orf.at

[69] Reuters Institute: Changing definitions of news in a digital environment: How the public defines news across six countries. 2026. szeptember 15. Médianapló és mélyinterjú alkalmazása a hírhasználat megértésében. reutersinstitute.politics.ox.ac.uk

[70] Kreatív: 61 milliárddal kevesebb juthat a közmédiának 2027-ben. Frissítve: 2026. november 3. A T/950. számú törvényjavaslat és az átmeneti vezérigazgató nyilatkozata a pénzeszközök áthozataláról. kreativ.hu

[71] Független Közmédia Testület: 3. számú melléklet – MTI Infocsomag. A Magyar Távirati Iroda vezérigazgatói pályázatának pénzügyi és működési melléklete; 2027. évi terv, 3–4. oldal. kozmediatestulet.hu

[72] MRTV / MédiaKlikk: Évi több mint kétmilliárd forint megtakarítás – megszűnik a Nemzeti Sportrádió, saját gyártásba kerül a Petőfi Rádió. 2026. október 31. mediaklikk.hu

[73] 2007. évi CXXVII. törvény az általános forgalmi adóról; különösen 6. § (5), 82., 120. és 123. §. njt.jog.gov.hu

[74] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről; különösen 20. §, 46. § és 192. §. Munkáltatói joggyakorlás, tájékoztatás, határozott idejű munkaviszony. njt.jog.gov.hu

[75] Európai Bizottság: a közszolgálati műsorszolgáltatás állami támogatásának szabályairól szóló közlemény, 2009/C 257/01; különösen 60–69., 84–89. és 92–96. pont. eur-lex.europa.eu

[76] ORF: ORF-Stiftungsrat – Positiver ORF-Jahresabschluss 2025 genehmigt. 2026. augusztus 12. Csoportszintű bevételi adatok. der.orf.at

[77] Rai Com: International Sales. A nemzetközi tartalomértékesítés és a kapcsolódó üzletágak hivatalos bemutatása. raicom.rai.it

[78] Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2024/1083 rendelete, 25. cikk. Az állami hirdetésekre fordított közpénzek átlátható elosztása. eur-lex.europa.eu

[79] 2015. évi CXLIII. törvény a közbeszerzésekről; különösen 9. § (8) b), 19. és 25. §. njt.jog.gov.hu

[80] The Institute of Internal Auditors: Global Internal Audit Standards, 2024. A belső ellenőrzés függetlensége, irányítása és intézkedéseinek nyomon követése. theiia.org

[81] 2011. évi CXII. törvény az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról; különösen 26–27. § és a közzétételi szabályok. njt.jog.gov.hu

[82] Google: 2004 Founders' IPO Letter – 20% time; Google Cloud: Everyone wants a culture of innovation. A munkatársi fejlesztési idő elve. abc.xyz cloud.google.com

[83] Google re:Work: Employee-led learning – Principles and practice. Munkatársak közötti önkéntes tudásátadás. rework.withgoogle.com

[84] Google re:Work: Understand team effectiveness. Project Aristotle; pszichológiai biztonság és eredményes csapatmunka. rework.withgoogle.com

[85] Telex: Élőben adja Magyar Péter nemzetközi sajtótájékoztatóját a közmédia. 2026. április 13. telex.hu

[86] Patakfalvi Dóra: Megnéztük a közmédia kedd esti híradóját, és nem hittük el, amit láttunk. Telex, 2026. április 14. Az április 14-i esti adás értékelése. telex.hu