Pályázat a Duna Médiaszolgáltató Nonprofit Zrt. vezérigazgatói tisztségére

Benyújtva a Független Közmédia Testület FKT/20-1/2026 számú pályázati felhívására



Papp Réka Kinga

Budapest, 2026. november 12.

Tartalom

Vezetői összefoglaló **3**

1. A közszolgálati küldetés és a tartalom **6**

1.1.1 Vízió: a legfontosabb feladatok és a közmédia médiapiaci pozíciója 6

1.1.2 Pártatlanság, tényszerűség, sokszínűség, tudósítói hálózat, hírügynökség 8

1.1.3 Közönségbizalom és teljesítménymérés 13

1.2.1 Közszolgálati célok a műsorkínálatban 14

1.2.2 Társadalmi reprezentáció, egyenlő hozzáférés 15

1.2.3 Kultúra, művészet, tudomány, archívum 16

1.2.4 Gyerek- és ifjúsági tartalom 17

1.2.5 A határon túli magyarság és a Duna World 18

1.3.1 A szerkesztői függetlenség garanciái 19

1.3.2 Függetlenség és elszámoltathatóság 21

1.3.3 Etika, panaszkezelés 21

2. Digitális technológia és közönségstratégia **23**

2.1 Csatornastruktúra és egységes lineáris–digitális stratégia 23

2.2 Digitális szolgáltatások, mesterséges intelligencia, működésbiztonság 25

2.3 Hozzáférhetőség és közönségkutatás 28

2.4 A digitális közmédia 2030-ban 31

3. Gazdálkodás, szervezetirányítás, integritás **32**

3.1 Stratégiai ütemezés és költségvetés 33

3.2 A koncepció pénzügyi hatásai és a forrásallokáció 35

3.3 Kereskedelmi tevékenység, jogok, szindikáció 40

3.4 Prudens gazdálkodás, átláthatóság, integritás 43

3.5 Szervezet, személyzeti politika, szervezeti kultúra 45

4. Vezetői alkalmasság és változásvezetés **47**

4.1 Vezetői tapasztalat és változásvezetés 47

4.2 Szakmai tapasztalat és a közszolgálati küldetés 51

4.3 A vezetői csapat és az együttműködések 52

Forrásjegyzék **55**

Vezetői összefoglaló

A közmédia három alapvető problémával néz szembe. Az egyik a bizalom: önmagában nem a nézettség a valódi szűk keresztmetszet, hanem a hitelesség - mindkettőt elherdálta az előző másfél évtized MTVA-ja. A másik probléma a finanszírozás: a 2026-os 140,5 milliárd forintos kiadási főösszeg után a 2027-es keret a költségvetési törvényjavaslat alapján mintegy 86,5 milliárd lesz – ez **36 százalékos tényleges csökkenés.**

Mindez azonban eltörpül egy ennél még mélyebb gond mellett: a közfenntartású, közfeladatokat teljesíteni köteles média alig van jelen a digitális térben, a meglévő jelenléte korszerűtlen, a munkája egyáltalán nem reagál a mostani médiahelyzetre és ezzel a legfontosabb lehetőségét szalasztja el.

Ennek a pályázatnak az elsődleges ígérete, hogy a magyar közmédiát egy hálózatos formában működő, a televíziós és rádiós sugárzás mellett egyenrangú szinten digitális tartalomszolgáltatóvá alakítja át, amely a ma létező magyar nyilvánosságot szolgálja. A tartalmi-technológiai szétválasztás felszámolásában óriási lehetőség is rejtőzik, hiszen a formátumok átjárhatóságának megteremtésével jelentős redundanciát lehet felszámolni a szervezetben.

1. A pártatlanság intézményi garanciái

A közmédia elherdálta a két legértékesebb örökölt vagyonát: a közbizalmat és az elérését. Ezek helyreállításához olyan szervezeti struktúrát kell felállítani, amely intézményi szinten garantálja a függetlenséget, a kiegyensúlyozottságot és a társadalmi hozzáférést.

A működő garanciák **bármely vezető ellenében működnek - azaz velem szemben is**: ezért elengedhetetlen a szerkesztőségi statútum, amelyet a szerkesztőség hagy jóvá; a szerkesztőségi ombudsman, aki évente nyilvánosan jelent; a vezetői láncon kívül működő bejelentővédelem; nyilvántartott összeférhetetlenségi kizárási rend, amely a vezérigazgatóra a legszigorúbban vonatkozik; és olyan szerkesztőségi műhelyek, amelyek szükség esetén szervezetileg leválaszthatók.

A szerkesztői szabályokat nem a vezérigazgató diktálja. Az alapelveket meghatározhatja, de a részletes útmutatót 2027 első felében nyílt szakmai eljárásban dolgozzák ki a szerkesztőségek, a munkatársak, a külsős partnerek és sajtószakmai szervezetek, és évente ugyanígy újítják meg.

2. Tőkesúly

A közmédia nem versenytárs kell legyen, hanem tőkesúly, amely a nyilvánosságot kiegyensúlyozza. Két alapvető funkciót kell összeegyeztetnie: egyik részről a legmegbízhatóbb, vészhelyzet idején is üzembiztos és számonkérhető információ- és hírszolgáltatás adja a munka gerincét. Emellett vigyáznia kell arra, hogy a jelenleg rendkívül sérülékeny független médiában ne tegyen kárt.

Ezen túl a közmédiának feladata a médiatér vakfoltjait felszámolni. Gondoznia kell mindazt, ami piaci alapon nem áll elő: a helyi és regionális tudósítás, kultúra és a tudomány, a kisebbségi és nemzetiségi tartalom, a gyerekeknek szóló szerkesztői minőségű műsor, akadálymentes szolgáltatás, alulreprezentált sportágak.

Ebből következik egy előre rögzített **prioritási sorrend** szűkülés esetén: hír és válsághelyzeti rendelkezésre állás; kultúra és tudomány; gyerektartalom; akadálymentesség és nemzetiségi szolgáltatás; prémium sport; végül a szórakoztatás.

3. Megkésett integráció

A közmédia ma elsősorban rádióra és televízióra bomlik, emellett egészen csekély online kapacitás áll. Ez a struktúra elavult és pazarló is; átjárható formátumok, sokoldalú tartalmak, digitális jelenlét szükséges. Az eddigi szervezeti struktúra helyét hármas rendszer kell felváltsa a tartalmi terepen: egyik irányból a **tematikus főszerkesztőségek** (hír, kultúra, gyerek, nemzetiségi, regionális, sport stb.), másik irányból az **adásszerkesztőségek** felelnek azért, hogy a tartalmat a felületekre alkalmazzák (online írott, videó és podcast tartalmak; broadcastban rádió- és tv- változatok, meghatározott idejű műsorfolyam stb.). **Ezek közé beépülve** pedig **műhelyek** biztosítják az egyes kiemelt szempontok érvényesülését, jelentős autonómiával: tényellenőrző műhely, tényfeltáró és oknyomozó műhely, roma médiaműhely, fogyatékos reprezentáció médiaműhely stb.).

Két lineáris tévécsatorna szűnik meg. Az **M5** kulturális és tudományos tematikus főszerkesztőséggé alakul, tartalma nagyobb elérésű felületekre kerül. Az **M4** sportcsatorna 2027. szeptember 4-én, a televíziós terjesztési szerződés lejártával szűnik meg; addig az átmeneti háromnegyedév alatt a sport beépül az M1, a Duna és – az utánpótlás- és diáksport körében – az M2 és a Duna műsorrendjébe. **A sport nem szűnik meg; a csatorna szűnik meg.** Az **M1 megszűnik 24-órás hírcsatornaként** funkcionálni; ez szakmailag indokolhatatlan, pazarló és nem is üti meg az elvárható színvonalat. Helyette az elsősorban hír- és közéleti tartalmak mellé újra felvesz más, közérdekű műsorelemeket.

A digitális stratégia vezérelve, hogy **a bérelt elérés nem vagyon**: a cél saját közönségkapcsolat, nem a platformokon mért szám.

4. Átlátható gazdálkodás, jelentős spórolás, elmozdulás a fenntarthatóbb működés felé

Nyilvános szerződés-regiszter, versenyeztetés alapszabályként, éves független audit, a sportjogi szerződések átvilágítása. **És minden nyilvános beszámolóhoz laikusok számára is érthető áttekintés** – a transzparencia nem csak kipipálandó kötelesség, hanem lehetőség is a bizalom visszaszerzésére.

A közmédia saját bevétele ma a teljes bevétel **4,2 százaléka**; Németországban ez az arány 16, Hollandiában 23 százalék. A diverzifikáció nem üzleti, hanem függetlenségi kérdés – de nem csak hirdetésből, hanem a tartalom, az archívum és a nemzetközi kapcsolatrendszer hasznosításából is növelhető a bevétel.

A gazdasági szempontok ugyanakkor nem írhatják felül a közszolgálatiság alapelveit.

Határidő	Mit kell addig eldönteni
2027. szeptember 4.	televíziós műsorterjesztés – a csatornaszerkezet átalakítása, csökkenő kapacitásigény
2028. május 7.	műholdas szerződések lejárta – a határon túli szolgáltatások technikai felülvizsgálata
2028. december 31.	rádiós terjesztési szerződés – a rádiós portfólió és a digitális hangzó szolgáltatás átalakítása
2029. május 1.	székház üzemeltetés – a szervezeti és gyártási elrendezés

Ezek a szerződés-lejáratok adják a mandátum ütemezését: mindegyik évekre köt, és mindegyiken nagyot lehet racionalizálni, ha a tartalmi szerkezet addigra átalakult.

Nyilvános célértékek, vezetői felelősséggel. Hat területen mérünk – szerkesztői integritás, sokszínűség, közbizalom, hozzáférés, elérés, gazdálkodás –, évente nyilvánosan. Ha a vállalt

értékek tartósan és magyarázat nélkül nem teljesülnek, annak személyi következménye kell legyen; a vezérigazgató esetében ez a lemondás.

Összeférhetetlenségi szabályok. A politikai, üzleti és személyes összeférhetetlenség kérdését tételesen szabályozni kell, ezek a közmédia minden munkatársára vonatkoznak, ideértve a vezérigazgatót is.. A konfliktus nem kizáró ok; a titkolt konfliktus az.

A pályázatban saját érintettségeimet tételesen felsorolom.

Külső mérés, társadalmi bevonás. Független kutatóintézet méri a közmédia hatását, az iránta táplált közbizalmat; ugyanakkor a szervezet működésébe beépítjük a visszajelzés és a társadalmi részvétel útvonalait.

A pályázóról

A profilom elsődlegesen médiaszakmai-szerkesztői, melyet egy váratlan fordulat, válsághelyzet nyomán meghatározó szervezetvezetői tapasztalattal bővítettem.

Hat és fél évig vezettem az Eurozine-t, egy európai folyóirat-hálózat közös magazinját. 2021-ben két ügyvezető távozása után ténylegesen átvettem a szervezetirányítást és a forrásteremtést. Az éves keret 2019 és 2022 között 41 százalékkal esett – majdnem pontosan annyival, amennyivel a közmédiáé fog 2027-ben. Végigvittem a megszorítást, a saját óraszámom csökkentésével kezdve, az ideiglenesen elküldött kollégákat visszahívtam, amikor újra volt fedezet, 2024-re pedig a keret a mélyponthoz képest két és háromnegyedszeresére nőtt.

A közmédia másfél évtizedes mélyrepülésének kulcsát nem elsősorban üzemeltetői kérdésekben látom. A problémák forrása, hogy a működést politikai céloknak rendelték alá, s emellett pénzkiemelésre használták. Az elvesztegetett közbizalom helyreállításához, egy korszerű közszolgálati funkció megteremtéséhez a közmédia szakmai és morális mandátuma felől kell közelíteni – azaz onnan, amit egy szerkesztő a legközelebbről ismer. Ezt természetesen össze kell hangolni egy átfogó, az általános működési és szervezeti igényeket is szem előtt tartó, vezetői munkával.

A pályázó csapat összetétele garantálja a kulcsterületeken szerzett sokrétű szakértelmet egy jelentős intézményi memóriával, amelyre nagy szükség lesz az átalakításban: hogy ne romboljunk, hanem ténylegesen újjáépítsünk.

1. A közszolgálati küldetés és a tartalom

1.1.1 Vízió: a legfontosabb feladatok és a közmédia médiapiaci pozíciója

A közmédia legfontosabb feladata kettős:

- biztosítania kell a lehető **legmegbízhatóbb hír- és információszolgáltatást**;
- másrészt **gondoskodnia kell** mindarról, **ami nélküle nem jönne létre**.

Ehhez kell mérjünk minden tevékenységet: minden műsorról, minden szerződésről és minden forintról eldönthető vele, hogy közszolgálati-e.

Ebből három dolog következik.

Az első: a közmédia vakfoltokat számol fel. A magyar médiapiacon nincs hiány tömegtartalomból, ebben kár versenyre kelni. Létfontosságú területeken nincsen azonban kínálat. Ilyen a helyi és regionális tudósítás, a kisebbségi és nemzetiségi tartalom, a gyerekeknek szóló szerkesztői minőségű műsor, a kulturális és ismeretterjesztő kínálat, a fogyatékossággal élők számára hozzáférhető szolgáltatás, az alulreprezentált társadalmi csoportok, sportágak reprezentációja. Ezek mindegyikére igaz, hogy piaci alapon nem áll elő.

A második: a közmédia közös infrastruktúra, nem csatornacsomag. A közpénzből előállított tartalom közjó. Az ezt terjesztő informatikai struktúra úgyszintén. Az archívum, a tudósítói hálózat, a technikai kapacitás és a terjesztés olyan vagyon, amelyet nem elzárni kell, hanem hozzáférhetővé tenni – a közönség, a közgyűjtemények és adott esetben más szerkesztőségek számára is.

A harmadik: a közbizalom visszanyerése a legfontosabb feladat. A konzekvens, hiteles műsorszolgáltatást ki kell egészítsék az átlátható, ellenőrizhető eljárások, nyilvános adatok, kimondott szabályok; pályázható pozíciók, társadalmi részvétel és érdemi beleszólás.

A munka ugyanakkor nem korlátozódhat a Kunigunda utcára: **a közszolgálatiság egy ökoszisztéma**, amelynek különböző méretű, hatáskörű és fókuszú szereplőit az állami közmédia felelősséggel kell kezelje, munkájukat a lehetőségeihez mérten támogassa, beemelje az országos diskurzusba.

Saját tartalom

Hírszolgáltatás. Itt a közmédiának nem gyorsabbnak kell lennie, hanem megbízhatóbbnak. A hírverseny mára nagyrészt felszívódott. Ehelyett a közmédia versenyelőnye az lehet, hogy ott is jelen van, ahol nincs nagy piaci szereplő – a megyékben, a kistelepüléseken, a határon túli magyar közösségekben –, és hogy amit mond, az hiteles.

Digitális tartalom. Ez a legfájóbb elvesztegetett potenciál – de a lemaradás behozható. A még érdemi nézettséggel bíró televíziók kénytelenek hordozni, apránként adaptálni a konvencionális formátumokat, a közmédia előnyt kovácsolhat legnagyobb hátrányából: semmi nem kötelezi arra, hogy tévés-rádiós stílusú tartalmakat készítsen a webre. A folyamatot meg lehet fordítani: elsősorban webes (digital first) tartalmakat lehet adaptívan alkalmazni többféle csatornán; a most népszerű platformokon és párhuzamosan saját felületeken is.

A cél nem a platformokon mért elérés növelése, nem is a versengés a big tech platformokkal. Bátran lehet kettős jelenlétet építeni, ami egyúttal a digitális szuverenitás és a vészhelyzeti készültség követelményét is kielégíti: fokozatosan olyan felületeket, alkalmazásokat és

csatornákat is ki kell építeni, amelyeken a kapcsolatot az intézmény birtokolja, nem bérli. Erről részletesen a 2.1 és a 2.2.

Szórakoztatás. A közmédia nem vonul ki a szórakoztatásból, de nem is másolja a kereskedelmi formátumokat. A mérce itt is ugyanaz: olyan magas színvonalú, közérdeket is szolgáló szórakoztató tartalom, amely magyar alkotókat és történeteket mozgat, és amely a kereskedelmi logika szerint nem térülne meg. A részletek a 1.2 fejezetben.

Sport. A nagy élő esemény a szolgáltatás többi pillérének hordozója: olyan közönséget ér el, amely egyébként nem találkozna a közmédia kínálatával. Ez az indok azonban feltételes, és a 3.1 pontban leírt szabályhoz kötött: ha nincs mit hordozni, a prémium jogdíj elveszíti a közszolgálati igazolását. A sport közszolgálati magja ezzel szemben nem alku tárgya: az alulreprezentált sportágak, a női sport, a parasport és az utánpótlás eseményeinek közvetítése, szemlézése alapvető közszolgálati feladat.

Szindikált tartalom

A közszolgálatiság ökoszisztémaként működik, ahol a médiatér különféle rétegei egymással együttműködve, egymáshoz való viszonyukban tudnak immunrendszert kifejleszteni. Ehhez olyan aggregációs platformot és együttműködéseket tud felajánlani a közmédia, amit senki más nem szolgáltat ma Magyarországon.

Ebben a munkában példaként szolgálhat az osztrák Cultural Broadcasting Archive, a szerb podcast.rs vagy a norvég közösségi rádiók hálózata.

Független szerkesztőségek. A független újságírás gazdasági kiszolgáltatottsága mit sem enyhült az utóbbi időben. Legsérülékenyebbek éppen azok a kisebb szerkesztőségek, akik sokszor az életben maradásért küzdenek. Sokuk számára akár tartalmi együttműködésben (pl. közös műsorok kidolgozása), akár elkészült tartalom szindikálásával, vásárlásával is jelentős segítséget nyújthatna a közmédia: forrást, infrastruktúrát és országos elérést. Ugyanakkor ezek a tartalmak előnyös konstrukcióban gazdagítanák a közmédia saját kínálatát.

Helyi sajtó. A közmédia alapvető feladata, hogy a mára megroggyant helyi médiát szakmailag is támogassa és velük partnerségben olyan hálózatot alakítson ki, amely támaszkodik a meglévő kapacitásokra és segít azok fenntartásában. Tartalmi csere és barter; továbbképzés és közös formátumfejlesztés; szindikációs díjak. Ebben példát mutathat a DW együttműködése a lengyel közmédiával, ahol vegyes stábok (pl. egy lengyel és egy német alkalmazott együtt dolgozik) készítenek többnyelvű anyagokat amelyeket mindkét partner a saját igényei szerint használ fel.

Önkormányzati média. A közmédia fel kell tárja a megmaradt helyi média munkáját, minőségét és szükségleteit, és külön figyelmet kell fordítson az önkormányzati médiára, amely jelenleg túlnyomó részben a helyi hatalom propaganda-kiadványaiként létezik. A ténylegesen független, minőségi munkát az országos közmédiának el kell ismernie, a saját tartalmi között szindikálnia és támogatnia azokat a modellkísérleteket, amelyek a polgármesteri hivataloktól elszakadva, a közösségüket pártatlanul szolgálják.

Nemzetközi partnerek. A határon túli független szerkesztőségek és a magyar nyelvű nemzetközi média, elsősorban az európai közmédia-intézmények magyar nyelvű szekciói kulcsfontosságú partnerek lehetnek a tartalomszolgáltatásban. A Marosvásárhelyi Rádiótól a BBC Magyarulig számos partnert találhat a magyar közszolgálat a kínálata kiterjesztéséhez, és szélesebb közönség szolgálatához. A Deutsche Welle magyar szerkesztősége már ajánlott is ilyen együttműködést a megújuló közmédiának.

Kutatóintézetek, független színházak és a digitális szamizdat. Számos olyan forrásból készül értékes médiatartalom, amelynek ez nem az elsődleges profilja. Ezek között vannak egyetemi és kutatóintézeti podcastok, független művészeti produkciók, de saját szakállukra dolgozó youtuberek, substackesek is, akik kiemelkedő tartalmat készítenek és kénytelenek azt a big tech platformok jóindulatára bízni. Ezeknek az alkotóknak a közmédia gyártási és terjesztési infrastruktúrát is ajánlhat (stúdióhasználat, utómunka stb.), amely magasabb minőségű, mint amit ők saját forrásból elérnek, de megőrzi az ő alkotói autonómiájukat a nem-kizárólagos terjesztési megállapodásokkal. Ezzel az újságírószakma töredezettségét és a tudományos, kulturális szereplők reprezentációs szükségleteit is célozzuk.

Érzékeny terület. Különösen érzékeny kérdés a tényfeltáró, oknyomozó és szocio riportok helyzete, amelyek politikailag érzékeny területen mozognak és itt az interferencia legkisebb lehetőségét is ki kell zárnunk. Az ő esetükben speciális konstrukciókat kell kidolgozni, amely garantálja, hogy a tartalmaik megjelenhessenek az országos elérésű felületeken, de azokat ne torzíthassa külső érdek. Itt az utólag vásárlás és a formátum-védelem a megoldás.

Ezek kezelésére szolgál majd a tartalmi főszerkesztőségektől és adásszerkesztőségektől elkülönülten működő tényfeltáró-oknyomozó műhely és a dokumentumfilmes műhely. Ezek szervezeti kialakításánál Pápai Áron Gergely dokumentumfilm-rendezőre, videós újságíróra számítok.

Reklám és kereskedelmi jelenlét

A közmédia kereskedelmi jelenléte korlátozott és célhoz kötött: a saját bevétel szerepe az, hogy **kiegyensúlyozza az egyetlen finanszírozótól való függést**, és fedezetet adjon arra, hogy a közmédia infrastruktúrával, közvetlen forrással és szakmai támogatással álljon a független szerkesztőségek mellé – 3.3.

Egy területen viszont nincs alku: **a gyerekeknek szóló tartalom teljes egészében reklámmentes kell legyen.** A kifejezetten tizennégy év alatti kiskorúaknak szóló műsorsávban egyáltalán nem szerepelhet hirdetés, a dedikált digitális gyerekfelületeken pedig semmilyen kereskedelmi közlemény, szponzoráció sem. Ezen felül a **kiskorú felhasználó profilja alapján célzott kereskedelmi közlemény egyetlen felületünkön sem jelenik meg, tizennyolc éves korig.** Mindkét vállalás a médiatörvény saját fogalmaira épül, és mindkettő túlmutat a törvényi minimumon. Egy kivétel létezik: az életkori szempontból megfelelő műsorajánló, ami tudományos és kulturális tartalmakra mutathat. – 1.2.4.

Eddig a reklámbevételek tekintélyes részét a prémium sportközvetítések hozták – ezeket 2027-tól jelentősen redukálni javasolja ez a pályázat. Így az innen származó reklámbevételek eleinte az esésével kell számolnunk. Az átszervezés elengedhetetlen célja, hogy kiterjessze a közmédia elérését, amivel a reklámképességét is növelni fogja. Az átszervezés léptéke miatt ugyanakkor ez a reklámérték nem várható, hogy azonnal növekedjen. 2027-ben átmeneti évvel tervezünk, amikor a reklámbevételek ideiglenesen csökkenhetnek, ám ez egyúttal befektetés a jövőbe: 2028-ra már jelentősen meg kell emelkedjen a kereskedelmi bevételek aránya.

A reklámozás mellett más bevételi lehetőségei is vannak a közmédiának, erről részletesebben – 3.3.

1.1.2 Pártatlanság, tényszerűség, sokszínűség, tudósítói hálózat, hírügynökség

Ebben a kérdésben éles nézetkülönbségek mutatkoznak a magyar nyilvánosságban. Az álláspontom kialakításánál nem veszem alapul azokat a követeléseket, amelyek a saját

nézőpontjuk bemutatását tekintik pártatlanságnak, minden mást pedig elfogultságnak. Ez a követelés önmagát zárja körbe: nem ellenőrizhető mércét javasol, hanem a saját álláspontját nevezi mércének. Ehelyett a gyakorlatban alkalmazott, nemzetközi előképekre építő megoldást javaslok.

Alapvető értékek és vállalt álláspontok. Minden szerkesztőnek van véleménye, értékválasztása, kulturális identitása. A hírszolgáltatásban különös gonddal kell figyelni a tény és vélemény elkülönítésére, ugyanakkor a demokratikus és közszolgálati alapértékek középpontba állításától nem kell visszariadnia a közmédiának. Elengedhetetlen ugyanakkor, hogy ezeket pontosan megfogalmazza és nyilvánosságra hozza, ezzel transzparenssé és elszámoltathatóvá téve önmagát. A kiegyensúlyozottságot mindenekelőtt eljárásmóddal lehet garantálni – erről szól az 1.3.

Az egyrészt-másrészt betegség. A stopperórával mért egyenlő megszólalási idő önmagában nem pártatlanság. Másrészt ha egy ellenőrizhetően hamis állítást a cáfolatával azonos szintre emelünk, az nem semlegesség, hanem félrevezetés. **A tény és vélemény szétválasztása szerkesztői feladat**; nem politikai állásfoglalás, **hanem következetesség és indokolhatóság.** A pártatlanságnak két működő próbája van.

Az első: **egységes mérce, azonos szabályok.** Ugyanaz a kérdés és bánásmód a kormánypárti és az ellenzéki politikusnak, ugyanolyan szigorú utánajárás, ugyanaz a türelem és ugyanaz a szigor. Nem az számít, kit kérdezünk, hanem hogy másként kérdezzük-e.

A második: **minden szerkesztői döntés indokolható kell legyen.** A szerkesztőségi alapelvek kidolgozása komplex feladat, folyamatos, periodikus frissítésüket be kell építeni az éves működésbe mint szakmai platformot. Ezek betartásával jön létre a folyamat, amely a pártatlanságot és kiegyensúlyozottságot garantálja.

És mérhető. Az 1.3.2 szerinti mérőszámok közül három tartozik ide: a politikai szereplők megszólalási ideje, a megszólalók összetétele és a tényellenőrzött állítások megoszlása. Mindhárom évente nyilvános.

Alapvetések

Írott forrásszabály. Mikor elegendő egy forrás és mikor kell több, sajtóforrások kezelése; hogyan kezeljük a nem ellenőrizhető felvételt; mit teszünk közzé a forrás természetéről; mit tehetünk közzé névtelen forrásból; forrásvédelem. Hogy ez a szabály pontosan mit mondjon, arról alább „A folyamat” közcím alatt részletezett eljárás dönt – **nem a vezérigazgató.**

Az ellenőrzés a közlés előtt történik, nem utána. Ennek ára van: a közmédia néha később fog közölni valamit, mint mások. Az elsődleges cél a megbízhatóság. A hírigazgatóságtól szervezetileg elkülönülő tényellenőrző műhelynek ebben kiemelt szerepe lesz.

A hírverseny elhagyása. A kapkodás a tévedés leggyakoribb oka. A közmédia elsődleges célja nem a sebesség, hanem **a megbízhatóság**. Ez nemcsak szerkesztői, hanem gazdálkodási döntés is: ezért szűnik meg az 1.1.1 és a 2.1 szerint az M1 folyamatos hírcsatorna-formátuma, mert a folyamatos hírtartalom-gyártás a legdrágább és a leginkább hibára hajlamos forma.

Nyilvános korrekció. A tévedést gyorsan, láthatóan és ugyanott javítjuk, ahol elkövettük. A korrekciók száma és átfutási ideje mérőszám – 1.3.2.

Innováció formátumban és regiszterben. A hírversenyből kilépni nem azt jelenti, hogy ne foglalkoznánk napra-percrekészen közélettel. Azt jelenti, hogy más eszközökkel versenyzünk: magyarázó és összefüggéseket bemutató formátumokkal, rövid és sűrű hírösszefoglalókkal azoknak, akiknek egy percük van, és hosszabb, elmélyült anyagokkal azoknak, akiknek több. A

regiszter is választás kérdése: ugyanaz a tény elmondható a tizenhét évesnek és a hetvenévesnek, de nem ugyanazokkal a szavakkal. Ebben a tartalom-alakításban példaként tekintünk a német FUNK tartalomkínálatára és támaszkodunk a Kispolgár gyermekújság szerkesztőségének tapasztalataira és Tóta W. Árpád szerkesztő szakmai részvételére.

A sokszínűség nem csak politikai kérdés, és a közmédia esetében nem is elsősorban az.

Földrajzi. Ma az országos hír javarészt Budapestről szól, és onnan is készül. Az ország többi része legtöbbször csak kis színesként kerül képbe.

Társadalmi. A megszólalók összetétele ma nem hasonlít az ország összetételére: nem, életkor, iskolázottság, lakóhely és kisebbségi háttér szerint egyaránt torzított. A 1.2.2 ezt tartalmi oldalról kezeli, itt a hírszolgáltatás oldaláról rögzítem: **a megszólalók összetételét mérjük, a mérést nyilvánossá tesszük.**

Szakértői. A szakértői, megszólalói kör tudatos bővítése – fiatalabb kutatók, vidéki intézmények, női szakértők – nem kvótakérdés, hanem minőségi: a szűk kör előbb-utóbb kiszámíthatóvá, érdektelenné teszi a műsort és beszűkíti a nézőpontokat.

Ennek megelőzésében fontos partner lesz a független sajtó, amelynek műhelyeit partnerként hívjuk be a tartalomkészítésbe és a standardok kialakításába is. A közmédiának feladata a magyar sajtószféra sokszínűségének és állóképességének támogatása.

A folyamat

A vezérigazgató le kell fektesse az átalakulás alapszabályait, de nem szabhatja meg közvetlenül a szerkesztőség működését. Ő elvárásokat támaszt és körülményeket biztosít, azok teljesítését számon kéri. A szerkesztőségnek vele szemben is garanciákra van szüksége.

A részletes szerkesztőségi útmutató nem vezérigazgatói hatáskör. Egy irányító, aki lediktálja a szerkesztőségnek, hogyan dolgozzon, pontosan azt a beavatkozást gyakorolja, amely ellen az egész 1.3 fejezet szól. Az útmutatót azoknak kell megírniuk, akik a munkát végzik – a szakma bevonásával.

Ezért a következő eljárást javaslom:

2027 eleje: ideiglenes útmutató. A felelős szerkesztőségvezetők a saját szakmai gyakorlatuk és nemzetközi standardok alapján összeállítanak egy ideiglenes útmutatót. Ideiglenes, mert szabály nélkül nem lehet dolgozni, de az első változat nem lehet a végleges.

2027 első féléve: szakmai vita. Nyílt szakmai egyeztetést indítunk a közmédia munkatársai, más médiamunkások és a sajtószakmai szervezetek bevonásával. Ennek tárgya a teljes szerkesztői útmutató: a pártatlanság gyakorlati alkalmazása, forráskezelés, tényellenőrzés, társadalmi reprezentáció, érzékeny témák kezelése, platformok közötti átjárás és annak módja, a személyes véleménynyilvánítás határai, a választási kampányidőszak szabályai.

2027 második fele: elfogadás és közzététel. Az útmutató nyilvános. Ami nyilvános, azt a közönség is számon kérheti.

Felülbírálat évente. Az útmutatót minden évben ugyanilyen, a sajtószakmát bevonó eljárásban vizsgáljuk felül, az évközben felmerülő kérdések és problémák alapján. Ez egyúttal alkalmat ad a sajtószakmai szervezetek vitalizálására is, mert terepet nyújt a szakmai diskurzusra anélkül, hogy bárkinek az autonómiáját sértené. Ezt a folyamatot intézményesíteni kell.

Résztvevők

Hogyan kerüljük el a pagoda-gőg kialakulását. Egy szerkesztői útmutatót a legkönnyebb a szakma éppen regnáló nagyjaival megíratni – és akkor a szabály a fennálló gyakorlatot fogja igazolni. Egy szakmai közösség, amelyben csak a bent lévők döntenek, előbb-utóbb a saját fennmaradását kezdi védeni a feladata helyett.

Ezért a közmédiának tudatosan törekednie kell arra, hogy **különböző generációkból és különböző műfajokból** vonjon be médiamunkásokat – mind a napi munkába, mind a szabályalkotásba. Az útmutató kidolgozásában és évenkénti megújításában külön súlyt kap két csoport:

- **az utánpótlás-képzési program résztvevői** – 3.5 –, mert ők azt a közönséget ismerik, amelyet a közmédia ma a legkevésbé ér el, és mert nem kötődnek a fennálló gyakorlathoz;
- **a külsős partnerek, akik tartalmat hoznak** – az együttműködő szerkesztőségek, a független műhelyek és a megrendelésre dolgozó alkotók –, mert nekik a közmédia szabályai szerint kell dolgozniuk, miközben más munkakultúrából érkeznek, és így látják azt, amit belülről már senki nem vesz észre.

Érdemes megjegyezni, hogy a BBC sokszínűség-fogalma maga is nevesíti ezt a feszültséget: a lefedendő nézőpontok között szerepel „the innovative and the status quo" – az újító és a fennállóhoz ragaszkodó álláspont.

A Deutsche Welle alapelvei közül pedig beemelhető: **a kommentárt élesen el kell választani a hírtől, és a szerző megnevezésével meg kell jelölni.** Ez a DW törvényi alapelvei között szerepel (*Deutsche-Welle-Gesetz*, 5. § (3)), és olyan szabály, amelynek betartása kívülről is ellenőrizhető.

A hálózat

Az 1.1.1. részben kifejtett szindikáció itt mérvadó: lehetőség szerint együttműködéseken keresztül kell kiépíteni a lefedettséget.

Ténylegesen országos. A helyi sajtó nagyrészt összeomlott vagy politikai függésbe került; ahol pedig nincs újságíró, ott vakfoltok alakulnak ki. **Ez pontosan az a kínálat, amely a közmédia nélkül nem jönne létre** – elsőrendű közszolgálati feladat. Ugyanez szól a megmaradt helyi műhelyek támogatása mellett is.

Ebbe beletartozik a tényleges megyei és kistérségi jelenlét, amely tartalmat is biztosít a központnak, de emellett **saját jogán is szolgáltat** a helyi közönségnek. Ehhez ki kell építeni az együttműködést a helyi, regionális és önkormányzati médiumokkal – nyilvános és minden jelentkezőre azonos szakmai feltételek szerint –, amely infrastruktúrát, képzést és tartalomcserét kínál. A cél nem az, hogy a közmédia kiszorítsa őket, hanem hogy segítse a munkájukat kapacitással, nyilvánossággal, lehetőségekkel.

Határon túl. A Kárpát-medencei magyar közösségek szerkesztőségeit be kell vonni a tudósítói hálózatba; ez egyszerre szolgálja a hírszolgáltatást és az 1.2.5 szerinti szolgáltatást. Fel kell mérni az együttműködés lehetőségét a szomszédos országok közszolgálati médiájában most is működő magyar nyelvű szerkesztőségekkel is, ahol kiváló minőségű munkát végeznek.

Külföld. A külföldi tudósítói hálózat fenntartása párhuzamosan a nemzeti hírügynökséggel tiszta pazarlás. A Távirati Irodával ki kell dolgozni a tartalmi együttműködés lehetőségét – nem csak anyagok átvétele szintjén. Az alább kifejtett partnerség egyik fő tárgya éppen ez: **két közfinanszírozású szervezet nem tart fenn két külön tudósítói hálózatot.**

Nemzetközi magyar szerkesztőségek. A Deutsche Welle és a BBC Magyarul szerkesztőségek stratégiai partnerek lehetnek a nemzetközi tartalom kiépítésénél. Az utóbbi évtizedek nyugat-európai diaszpóráját is komolyan kell venni és beépíteni a tartalomszolgáltatásba, két oldalról is:

- mint reprezentálandó közösséget,
- mint közönséget.

Nemzetközi csere. A nemzetközi közszolgálati tartalomcsere olyan anyagokhoz ad hozzáférést, amelyekhez saját erőből nem jutnánk, és egyben külső szakmai nyilvánosságot teremt – részletek a 3.3 és az 1.3.1 pontban.

A hírügynökség önálló társasággá válásával a közmédia és az ügynökség viszonyát újra kell szabályozni. **Stratégiai partnerséget javaslok, részben megosztott infrastruktúrát és feladatkezelést, de elkülönített szerkesztőségi felelősséggel.**

A közös infrastruktúra a tudósítói hálózatot, az archívumot és a technológiai hátteret érinti. Ezeken a területeken a párhuzamos kapacitás pazarlás: két közfinanszírozású szervezet nem tart fenn két belföldi és két külföldi tudósítói hálózatot, és nem épít két nyilvános archívumrendszert. Valamennyi redundanciára szükség van, de teljesen külön hálózatokat építeni felesleges. A dinamikus, állandó folyamatként kialakított munkamegosztás a jó megoldás. Az együttműködés keretei nyilvánosak, a költségmegosztás kimutatható.

A szerkesztőségi felelősség ugyanakkor nem osztható meg. **A közmédia az ügynökségi anyagot forrásként kezeli, nem automatikus átvételként**.

Kódex

Érdemes rögzíteni, hogy a fent részletezett szerkesztési alapelvek és eljárások kiindulópontként kezelik a vezető európai közszolgálati műhelyek gyakorlatát.

A BBC szerkesztői irányelvei (*BBC Editorial Guidelines*, Section 2: Impartiality) négy ponton mondják ki ugyanezt.

A **látszat-egyenlőség elutasítása**: „There is no requirement to give all views equal weight – false equivalence does not achieve impartiality and should be avoided" (2.2.7). Nem kötelező minden álláspontnak azonos hangsúllyal szerepelnie; a látszólagos kiegyenlítettség nem valós pártatlanság, ezért kerülni kell.

Az **ítélőképesség felülírja a stopperórát**: „Impartiality will always rest on good judgement, rather than any mathematical formula" (2.1). Ugyanitt: a pártatlanság általában több, mint az ellentétes nézőpontok közti puszta egyensúly, és nem zárja ki a bizonyítékokon alapuló ítéletalkotást (2.2.6).

Az **egyenlő idő elutasítása**: „Due impartiality does not mean an equal division of time has to be given to every view" (2.4.1).

És a **határ**, amely a magyar vitából hiányzik: „Impartiality does not mean detachment from fundamental democratic values, including freedom of expression, the right to vote, the rule of law and freedom from discrimination" (2.1) – az ezekből következő vitákban, politikai döntésekben és azok megvalósításában viszont pártatlannak kell maradni.

A sokszínűség fogalma a brit közmédiában szélesebb, mint ahogy a magyar közbeszéd használja: nemcsak politikai és kulturális skálát jelent, hanem generációs, társadalmi-gazdasági, városi, vidéki és regionális, újító és értékmegőrző nézőpontok jelenlétét is („older

and younger, poorer and wealthier, urban and rural, the innovative and the status quo") (2.4.2).

A Deutsche Welle esetében a törvényi programalapelvek a mérvadóak (*Deutsche-Welle-Gesetz*, 5. §). Két rendelkezést kiemelnék.

Az 5. § (2) bekezdése szerint a műsoroknak lehetővé kell tenniük a független véleményalkotást és nem szolgálhatnak egyoldalúan egyetlen pártot vagy politikai csoportosulást („Die Sendungen müssen eine unabhängige Meinungsbildung ermöglichen"). **A mérce tehát nem az intézmény semlegessége, hanem a közönség képessége arra, hogy saját véleményt alkosson** – a pártatlanság így nem az intézmény tulajdonsága, hanem a közönségnek nyújtott szolgáltatás.

Az 5. § (3) bekezdése szerint a tájékoztatásnak átfogónak, a valóságnak megfelelőnek és tárgyilagosnak kell lennie, a hír eredetét és tartalmát a közlés előtt gondosan ellenőrizni kell, továbbá a kommentárt élesen el kell választani a hírtől, és a szerző megnevezésével meg kell jelölni („Kommentare sind deutlich von Nachrichten zu trennen und unter Nennung des Verfassers als solche zu kennzeichnen").

A tényszerűség nem szándék kérdése, hanem munkafolyamaté.

Nemzetközi előképek

A közmédia nem kell egy az egyben adaptálja egy másik ország modelljét, de sokat tanulhat a létező közszolgálati intézményrendszerből.

A **lengyel közmédia** a közelmúltban ment keresztül hasonló szakmai átalakuláson, az itteni tapasztalatok és partnerség iránymutató lehet. A **román közszolgálati média** az egyik legkidolgozottabb példa arra, hogyan lehet a nemzetiségi tartalmat rendszerszerűen, regionális műhelyekre építve előállítani, nem alkalmi műsorsávként. Ez közvetlenül az 1.2.2 vállalásához kapcsolódik: a kisebbségi tartalmat integrálva, kisebbségi hátterű szakemberekkel, és nem elkülönített gettóban kell készíteni.

A **svéd közszolgálati televízió** (SVT) kiváló példa a decentralizált tartalomelőállítás és az országos nyilvánosság sokszínűségére. Az SVT modelljének tanulsága nem pusztán a kiterjedt regionális jelenlét, hanem a helyi szerkesztőségek önálló témaválasztása és bekapcsolódása az országos műsorkínálat alakításába. A regionális műhelyek saját riportokat és történeteket állítanak elő, amelyek az országos hírműsorokba is bekerülnek, miközben a fővároson kívüli produkciós központok kulturális, dokumentum- és egyéb közszolgálati tartalmakat is készítenek.

A **BBC** példát szolgáltat az **archívum digitális adaptációj**ában. Ezt a modellt a 1.2.3 szerinti archívumprogram és a 2.4 szerinti gyűjtemény-képesség előkészítése során kell vizsgálni – a közmédia archívuma szintén jelentős értéket képvisel, és ma alig hozzáférhető.

A **Deutsche Welle** a **többnyelvű szolgáltatás** és a **nemzetközi tartalom** terén. A többnyelvű kínálat szervezése az 1.2.2 nemzetiségi és az 1.2.5 határon túli szolgáltatásához ad támpontot. Másrészt abban, ahogyan a nemzetközi és külpolitikai tartalmat beépíti a napi kínálatba – nem elkülönített külpolitikai rovatként, hanem a hírszolgáltatás szerves részeként. Ez a magyar közmédia egyik gyenge pontja, és az 1.1.2 szerinti tudósítói hálózat újjáépítésének a célja is.

ARTE – a kulturális közszolgálat bizonyítéka arra, hogy igényes kínálat is találhat közönséget, és hogy a közös, **határon átnyúló működés** nemcsak lehetséges, hanem olcsóbb is. Példamutató az ARTE szerepvállalása a **független filmes** és különösen a **dokumentumfilmes** szcénában. Kapcsolódás: 1.2.3.

FUNK – a **fiatal közönség** elérésének mintája likvid tartalommal: nem lineáris csatorna, hanem formátumcsalád méghozzá ott, ahol a korosztály van. Kapcsolódás: 1.2.4 és az 1.1.2 szerinti regisztérválasztás.

1.1.3 Közönségbizalom és teljesítménymérés

A közmédia teljesítményét nem pusztán a nézettség méri. A szakmai párbeszéd eredményei is többdimenziós mutatórendszer mellett foglaltak állást, a nézettséget rövid távú irányjelzőnek tekintve. Olyan mérési rendszert kell kiépítenünk, amely a közszolgálati értéket, a sokszínűséget, a bizalmat és a különböző közönségcsoportok tényleges elérését együtt méri.

A mérés kiindulópontja az a kilencdimenziós keret, amelyet a szakmai párbeszéd összefoglalója mutat be a flamand VRT gyakorlata nyomán, az EBU Intelligence adataira támaszkodva: a három közszolgálati alapfunkciót – *tájékoztatni, összekapcsolni, inspirálni* – metszi három társadalmi területtel, a *demokráciával, a társadalommal és a kultúrával*. Ezt a kilenc mezőt illesztem a magyar viszonyokra.

- **Első év: bázismérés és nyilvánosság.** Az EBU Intelligence mátrix alapján állapítjuk meg a változókat; a mérési módszertant és a bázisértékeket nyilvánosságra hozzuk. Az első évben még nem számszerű célértéket vállalunk, hanem azt, hogy mérhetővé és nyilvánossá tesszük, ahol a közmédia áll.
- **Második évtől: nyilvános célértékek.** A bázis ismeretében számszerű célértékeket vállalunk, évente nyilvános beszámolóval. Ha egy célérték nem teljesül, az indoklás és a korrekciós terv szintén nyilvános. A közszolgálati referenciaértékeket saját munkatársak is, a közbizalomindexet független kutatóintézet kell vizsgálja.
- **Vezetői felelősség.** Vállalom, hogy ha a nyilvános mutatók tartósan — több egymást követő féléven át — nem teljesülnek, és ezt a Független Közmédia Testület a nyilvános éves beszámoló alapján megállapítja, felajánlom a lemondásomat. A döntés a Testület mérlegelésén múlik.

A nyilvános mutatók és a független audit együtt garantálják a számonkérhetőséget. Egy részletes és átlátható teljesítménymérés kialakításában vállal szerepet Galgóczi Eszter társadalomkutató és Hermann Veronika médiakutató.

1.2.1 Közszolgálati célok a műsorkínálatban

A közmédia műsorkínálatának általános mércéje: a **közszolgálat feladata mindaz a médiamunka, ami nélkülünk nem jönne létre.** Számos olyan társadalmilag, politikailag, kulturálisan fontos tartalomért felelős az intézményrendszer, amely piaci alapon soha nem áll elő. A közpénzt javarészt a másodikra kell fordítani.

A törvény és Közszolgálati Kódex precízen körülírja a kötezettségek körét, a közmédiának ugynaakkor súlyoznia kell, hogy melyik területen tesz nagyobb erőfeszítést a munkája kiegyensúlyozására.

Miért kell sorrend

A törvény mind a huszonkét célt kötelezettségként írja elő, egyenrangúan. Egy olyan évben azonban, amelyben a rendelkezésre álló keret a 3.1 szerint mintegy 38 százalékkal csökken, muszáj mérlegelni..

Ezért előre rögzített prioritási sorrendet vállalok. A sorrend nem ízlés kérdése: a mérce az, hogy **melyik feladatot nevezi meg a törvény konkrét csoport felé fennálló konkrét kötelezettségként**, és melyik az, amelyik a közmédia nélkül egyáltalán nem jönne létre.

1. **Hír- és közéleti tájékoztatás, valamint válsághelyzeti rendelkezésre állás.** A szakmai párbeszéd a közmédia három pótolhatatlan funkciójának egyikeként nevezte meg az utóbbit – 2.2.
2. **Kultúra és tudomány.** Eredeti kulturális tartalmak előállítása és a kulturális intézményrendszerrel való szoros együttműködés – különös tekintettel a független előadóművészekre és a mainstreamből kiesett, saját tartalmat készítő generációkra.
3. **Gyerek- és ifjúsági tartalom.** Integrálni kell a fiatal állampolgárokat és ki kell építeni a "hírfogyasztó útvonalát".
4. **Akadálymentesség és nemzetiségi szolgáltatás.** Ezt az alapvető társadalmi célt szisztematikusan senki nem teljesíti.
5. **A sport prémium jogdíjkerete** – a 3.1 szerinti feltételes szabállyal.
6. **Szórakoztatás.**

A törvény a tematikus előírások mellett nevesíti a következő tételeket:

83. § (2) A közszolgálati médiaszolgáltatás törekszik:

a) a médiaszakmai innovációra, a szakmai színvonal folyamatos emelésére, a magas etikai mérce alkalmazására a médiaszolgáltatásban,
b) az új technológiák és műsorterjesztési módok bátor alkalmazására, kiemelt szerep vállalására az új digitális és internetes médiaszolgáltatások feltérképezésében és közérdeket szolgáló kihasználásában,
c) a tudatos médiahasználathoz szükséges ismeretek és képességek megszerzésének elősegítésére és fejlesztésére műsorszámainak segítségével, illetve a médiaszolgáltatáson kívüli egyéb tevékenységek által,

Ezek olyan célok, amelyekben jelentős elmaradásban van a közmédia és amelyek infrastruktúra-befektetést is igényelnek. A szerkesztőségi integráció éppen ezeket célozza.

1.2.2 Társadalmi reprezentáció, egyenlő hozzáférés

A közmédia kínálatából ma egész társadalmi csoportok hiányoznak, vagy csak problémaként jelennek meg. A legfontosabb hiányok, amelyek pótlását vállalom a párhuzamos műhely-struktúra felállításával:

- **kisebbségi tartalom integráltan**, nem elkülönített műsorsávba száműzve, és kisebbségi hátterű szakemberek a szerkesztőségekben, nem csak megszólalóként;
- **a cigány kulturális hagyomány gettósításának felszámolása** – a magyar zenei kultúra része, nem külön kategória;
- **fogyatékossággal élők reprezentációja, a rájuk optimalizált tartalom és augmentatív szolgáltatások**, túl a jogszabályi feliratozási minimumon;
- **a nem anyanyelvi magyarul beszélők és a bevándorló közösségek**, akik ma gyakorlatilag nem léteznek a közmédia számára;
- Magyarországon élő külföldiek.

Hogyan, és kivel

A hármas tartalmi intézményrendszeren belül az önálló műhelyek jelentős mozgásteret kapnak nem csak saját tartalmak készítésére, hanem új szakemberek és közreműködők bevonására, képzésére, a tartalmi főszerkesztőségekbe becsatornázására. A műhelyek ilyen formában egyszerre szerkesztőségek és a saját témájuk "ombudsmanjai". Különösen a kisebbségek és a fogyatékossággal élők esetében olyan mély hiányokat kell pótolnunk, hogy ehhez szakemberek bevonására van szükség és külön erőforrást kell dedikálni. Ebben számítok Petri Gábor fogyatékossággal foglalkozó szakértő munkájára és be szeretném vonni Kadét Ernőt is a Roma Sajtóközponttól.

A közmédia feladata a tudás, a híradás és a reprezentációt demokratizálni: megnyitni a szakmai helyeket, különösen a képernyős helyeket.

Bevonás a tervezésbe. Az érintett közösségeket nem a kész műsorterv bemutatásakor kérdezzük meg, hanem a tervezés szakaszában. Ennek állandó formája szakértői csoportok, amelyekben az érintett közösségek képviselői és szakemberei vesznek részt; a 2.3 szerinti közönségkutatás ehhez ad adatot.

Akadálymentesség mint alapszolgáltatás. A feliratozás, a jelnyelvi tolmácsolás és a hangalámondás nem kiegészítés, hanem a 83. § g) szerinti **egyenlő hozzáférési jog** teljesítése. Valójában a közönség széles rétegei igénylik a feliratozást, így ez egyszerre több célt is szolgál. Az akadálymentesített műsoridő aránya mérőszám – 1.3.2 –, mesterséges intelligencia használatával ezek a szolgáltatások könnyen kiterjeszthetőek – 2.2.

Mérés. A szereplők, megszólalók, médiamunkások összetételét nem, életkor, régió és kisebbségi háttér szerint mérjük, és a mérést évente nyilvánossá tesszük – 1.3.2.

Nemzetiségi tartalom

A nemzetiségi műsorok különválasztását meg kell szünteni. Jelenleg ezek kvóta-teljesítésre vannak beállítva, minden valós társadalmi hatás nélkül. A nemzetiségi tartalmakban társadalmi kritika, valódi vita a legritkább esetben fordul elő. Ezt a helyzetet alapjában kell megváltoztatni: saját műhelyt kell szentelni a nemzetiségi tematikának, azt a tartalomfolyammal integrálni; ezen belül is külön műhelyt kell kapjon a roma nemzetiségi tartalomkészítés. Ezek a műhelyek egyúttal csatornát kell képezzenek a kisebbségi hátterű médiamunkások számára a közmédia teljes intézményrendszere felé.

A Roma Sajtóközpont ebben stratégiai partner lehet, a pályázó csapatnak pedig tagja Kadét Ernő, aki szakemberként fogja segíteni a két dedikált műhely felállítását: a nemzetiségek műhelyét és a roma reprezentációnak szentelt önálló műhelyt.

Fogyatékos reprezentáció

A WHO szerint a lakosság kb. 15%-a él valamilyen fogyatékossággal. Az életkor növekedésével ez az arány generációnként egyre magasabb lesz. Ennek ellenére a fogyatékosság reprezentációja alig létezik, ami pedig elkészül, a legritkábban szólaltatja meg magukat az érintetteket, sokkal inkább róluk beszél. A közmédiának dedikált figyelmet kell fordítania a fogyatékossággal élő szakemberek bevonására, illetve fogyatékossággal élőkre optimalizált tartalmat is kell készítenie. Ennek a feladatnak saját műhelyt kell létrehozni, amely ezt a kettős célt szolgálja. Petri Gábor segítségét tervezem igénybe venni a műhely kialakításánál, vezetői kiválasztásánál. Petri kutatóként és érdekképviselőként magyar és nemzetközi szinten is tapasztalatot szerzett a területen.

Vallási tartalom

A vallási közösségekkel kapcsolatos feladatot a 83. § f) nevesíti. Három pilléren építem fel.

Szertartások és ünnepek közvetítése, forgórendszerben, mindig más helyszínről. A történelmi egyházak mellé a kisebb felekezeteket, nemzetiségi csoportok közösségeit is fel kell venni a forgásba, és **a határon túli magyar közösségek istentiszteleteit és ünnepeit is felvéve**, köztük például az erdélyi unitárius egyházét.

Az egyházak közéleti tevékenységének bemutatása – oktatás, szociális ellátás, karitatív munka –, ami ma hiányzik, pedig a közszolgálati célok része.

A vallásról szóló közbeszéd mint kulturális és társadalmi téma, a hitéleti tartalomtól elkülönítve.

Sport

A sport közszolgálati szerepét és a jogdíjpolitikát a 1.2.2 fejti ki. Ami ide tartozik: **az alulreprezentált sportágak, a női sport, a parasport, az utánpótlás- és a diáksport jelenléte nem alku tárgya**, mert ez az a sporttartalom, amely a közmédia nélkül nem jönne létre. A tömegsport és a társadalmi részvétel itt különösen fontos.

1.2.3 Kultúra, művészet, tudomány, archívum

A szerkezet: főszerkesztőség, nem csatorna

Az **M5** lineáris csatornaként megszűnik, helyette **kulturális és tudományos tematikus főszerkesztőséggé alakul**, és a teljes kínálatot látja el tartalommal – 2.1. A kulturális tartalom ma egy alacsony elérésű csatornán van; ehelyett a nagyobb elérésű felületekre integráljuk és koncentrálunk a digitális jelenlétére. Az iskolai és tanulási kínálat megmarad.

Az ismeretterjesztő tartalmak között újra nagy hangsúlyt kell kapjon a szórakoztató ismeretterjesztés, ezen belül pedig nem csak tudományos, hanem állampolgári és társadalmi ismereteket is fel kell dolgozni ebben a hozzáférhető műfajban.

Ugyanez a logika érvényes a **Bartók Rádióra**, amely rádióadóból **tematikus főszerkesztőséggé** alakul: egyszerre felel a klasszikus zenei sugárzásért és a digitális hangzó szolgáltatásért. Ennek eszköze egy saját digitális komolyzenei hangzó szolgáltatás, amely az archívum jogilag tisztázott felvételeit teszi elérhetővé, szerkesztői válogatással és kísérő tartalommal. Emellett a rádióadás is megmarad, de kiegészül az online streaming felülettel.

Az archívum

A közmédia archívuma a magyar kultúra egyik legnagyobb, ma alig hozzáférhető vagyona. A 83. § r) értékteremtési kötelezettsége és a Kódex archívumra vonatkozó rendelkezései, de a józan ész is azt írják elő, hogy ez ne raktár legyen, hanem szolgáltatás.

Három lépés: a **jogi tisztázás** ütemezett megkezdése; a **digitalizálás és metaadatozás** mesterséges intelligencia bevonásával is – 2.2 –; és a **közgyűjteményi együttműködés** a NAVA-val és kapcsolódó intézményekkel. A mozgósított archívum egyben a 3.1 kontingenciatervének egyik pillére: olcsóbb és értékesebb, mint a vásárolt külföldi tartalom.

A művészeti együttesek

A Rádiózenekar és az Énekkar a magyar zenei élet pótolhatatlan intézményei, és egyben olyan fenntartási költséget jelentenek, amelyet a szűkülő keretben is meg kell tartani és átláthatóan kell kezelni. A megoldást nem csak a közmédián belül egyedül keresem: a hazai zenei élet intézményeivel – köztük a Művészetek Palotájával, a Budapest Music Centerrel és a Zeneakadémiával – közös fenntartási és fellépési konstrukció vizsgálatát kezdeményezem. A cél az együttesek megőrzése úgy, hogy ne egyetlen intézmény költségvetésén múljanak.

A művészeti együttesek létfontosságúak a kortárs komolyzene számára, de a közmédia saját gyártású kulturális tartalmaiban is fontos szerepet kapnak. A Rádió Fórum ajánlásaiból kiindulva a munkájukat külön műhely kell gondozza és integrálja a teljes műsorkínálatba.

Film és fikció

A magyar filmszakma reformjavaslatai kifejezetten azt kérik, hogy a köztelevíziók nagyobb szerepet vállaljanak a magyar film finanszírozásában. A Filmreform kezdeményezés “többablakos” rendszert vázol fel. Ezt vállalom: a Nemzeti Filmintézettel egy többrétegű konstrukciót kezdeményezek, amelyben a koprodukció mellett a saját finanszírozás is

szerepet kaphat. A közmédia kiemelt figyelmet kell fordítson a dokumentumfilmes területre, erre külön műhelyt alapítunk. A fikciós megrendelésnél a 3.3 szerinti arányos jogszerzést alkalmazom, hogy a gyártónál maradó másodlagos jog a független szektor fenntarthatóságát szolgálja.

1.2.4 Gyerek- és ifjúsági tartalom

A kiindulópont

A gyerekek, kamaszok és fiatalok felnőttek elérése kiemelt cél kell legyen; ennek egyik alapvető felelőssége a "hírfogyasztó útja", azaz annak kiépítése, hogy a mesehallgató-néző-olvasó gyerekek életkoruknak megfelelő formában, szerkesztői igényességgel készített közéleti, tudományos és kulturális tartalmakat is találjanak, méghozzá olyan formában, ahogyan valójában be tudják fogadni.

A 83. § i) a kiskorúak fejlődését szolgáló és a gyermekvédelem céljait szolgáló műsorszámokat nevesíti. Itt egy kiemelendő tényező: teljesen reklámmentes gyerekeknek szóló, magyar nyelvű tartalom, platform piaci alapon nem áll elő.

A szolgáltatás

Az **M2** marad a gyerek- és ifjúsági kínálat gerince, a **Csukás Meserádió** a hangzó oldalé, és ide kerül az M5 ismeretterjesztő és tanulási kínálatának java – 2.1.

Az **animáció** külön figyelmet kap: a magyar animációs hagyomány a közmédia archívumának egyik legértékesebb része, a jelenlegi gyártás viszont minimális. Az archívum hozzáférhetővé tétele és az új magyar animáció megrendelése együtt kezelendő.

Ugyanakkor közéleti és kulturális tartalmak is meg kell jelenjenek: a tudatos állampolgárságra, demokráciára nevelés a közmédia alapvető feladatai közé tartozik. Ebben fontos partner a Kispolgár gyermekújság és Tóta W. Árpád szerkesztő.

Reklámmentesség

A gyerekeknek szóló kínálat teljes egészében reklámmentes, két szinten:

Hirdetési tilalom tizennégy év alatt. A médiatörvény a *kifejezetten tizennégy év alatti kiskorúaknak szóló műsorszámot* kezeli külön kategóriaként (30. § (3) b), 33. § 6. b), 34. § (3)). A közmédia ennél tovább megy: ebben a műsorsávban **egyáltalán nincs hirdetés**, a dedikált digitális gyerekfelületeken pedig semmilyen kereskedelmi közlemény, szponzoráció sem.

Profilalapú célzás tilalma tizennyolc év alatt. A 10. § (8) és a 11. § (2a) szerint a kiskorúak személyes adata kereskedelmi céllal nem kezelhető; ezt valamennyi szolgáltatásunkra kiterjesztjük.

Gyermekvédelem és ajánlórendszer

A korosztályi ajánlórendszer a 2.2 szerinti közszolgálati ajánlórendszer része: kiskorúaknál nincs profilalapú ajánlás, az életkornak megfelelő besorolás alapértelmezett. A szülői felügyeleti beállítások alapfunkciók kell legyenek, nem rejtett menüpontok.

Médiaértés

A tudatos médiahasználathoz szükséges ismeretek átadása a Kódex szerinti törekvés, és nem csak a gyerekeknek szól. A médiaértési tartalom minden korosztályt céloz, mert a

dezinformációval szembeni legnagyobb kitettség ma nem a fiataloké – 1.3.3, 2.3. Ugyanakkor ezeket a tartalmakat életkor szerint adaptálni kell, itt mérvadó a FUNK példája.

1.2.5 A határon túli magyarság és a Duna World

A kötelezettség

A 83. § h) a határon túli magyarság kulturális igényeinek szolgálatát, nemzeti önazonosságuk és anyanyelvük megőrzésének elősegítését, valamint az anyaországgal való szellemi kapcsolattartásukat írja elő. A Duna nagy feladata a határon túli közösségek szolgálatát, a nemzetközi diaszpóra-magyarság iránti kötelezettségeit és a külpolitikai tartalmakat integrálni.

A Duna World

A Duna World csatorna megmarad, a tartalmi stáb viszont tematikus főszerkesztőséggé alakul a határon túli és diaszpóra-szolgáltatás gerinceként, és 2.1 szerinti közös digitális tartalomplatformra is dolgozik. A csatorna megtartása mellett szól, hogy a műholdas és nemzetközi elérés ma is ezen keresztül valósul meg; a digitális platform viszont kiterjeszti az elérést földrajzilag és korosztályok között is.

A **műholdas terjesztési szerződés 2028. május 7-én jár le** – 2.1 –, ez a dátum döntést követel majd, hogy a határon túli szolgáltatás hosszú távon milyen technikai úton jut el a közönségéhez. Ez a 2027-es tapasztalatok alapján kell majd eldönteni.

Nem róluk szól, hanem tőlük

A mai gyakorlat fő hibája az, hogy a határon túli tartalom **Budapestről készül a határon túliakról**. Ezt megfordítom:

- **a helyben élő médiamunkások bevonása** a tudósítói hálózatba és a tartalomkészítésbe, nem alkalmi tudósítóként, hanem folyamatos munkában;
- **a helyi magyar szerkesztőségekkel** való együttműködés, ugyanazon a mintán, mint a hazai 1.1.2 szerinti hálózat: infrastruktúra, képzés és tartalomcsere;
- **a diaszpóra-platform**: a nyugati magyar közösségek számára a lineáris adás ma javarészt elérhetetlen, a digitális szolgáltatás jobban elérhető;
- **a szertartások és ünnepek közvetítése** a határon túli közösségekből – 1.2.2.

1.3.1 A szerkesztői függetlenség garanciái

A közmédia mindig ki van téve politikai és személyi nyomásnak – kívülről és belülről egyaránt. A függetlenség garanciáit intézményi szinten be kell építeni, hogy hosszútávon megvédjék a szakmaiságot és a pártatlanságot.

Szerkesztőségi statútum

A szerkesztőség és a menedzsment viszonyát írott alapszabály rendezi. Rögzíti, hogy tartalmi döntést kizárólag szerkesztői jogkörben lehet hozni; hogy a vezérigazgató milyen ügyekben nem utasíthat; hogy mi a teendő, ha mégis megkísérli; és hogy a szerkesztőség kit értesít ilyenkor. A statútum nyilvános, és **nem módosítható a szerkesztőség egyetértése nélkül** – ez a lényege: olyan szabály, amelyet az a vezető sem tud egyoldalúan elvenni, aki utánam jön. Ennek a folyamatnak a koordinálásában Hammer Ferenc médiaszociológusra számítok.

Szerkesztőségi ombudsman

Önálló, a menedzsmenttől független tisztség, határozott időre, visszahívási korlátokkal. Hatásköre: a szerkesztői függetlenséget érintő panaszok kivizsgálása, a 3.4 szerinti kizárási nyilvántartás felügyelete, és **évente nyilvános jelentés**, amelyet a vezérigazgató nem véleményezhet előzetesen. Az ombudsman a Független Közmédia Testülettel közvetlen kapcsolatot tart.

Elkülönített bejelentővédelem

A visszaélés-bejelentés nem a humánerőforrás-szervezeten és nem a vezetői láncon keresztül történik. Önálló, külső kezelésű csatorna, amelyhez a menedzsment nem fér hozzá, és amelynek ügyszámairól az ombudsman éves jelentése számol be. A panaszok megkerülik a közvetlen vezetést, nem jelenthetnek kockázatot a bejelentőre nézve.

A műhelyek leválaszthatósága

Ez a legszokatlanabb elem, és szándékosan az. Ahol a szervezet felépítése ezt engedi, az egyes szerkesztőségi műhelyeket úgy kell kialakítani, hogy **szükség esetén szervezetileg le tudják választani magukat a közmédiáról** – önálló jogi formában, a saját szerzői és technikai kapacitásukkal. Ez fogja garantálni a szakmai bizalmat, ami az együttműködésekhez szükséges.

A kötelező közzététel határai

Az 2.2-ben tárgyalt **32. § (6)** szerinti katasztrófavédelmi közérdekű közlemény közzététele kötelező; ez a közmédia életvédelmi feladata, amelyre az intézménynek fel kell készülnie és kapacitást biztosítania rá. A **15. §** szerint pedig különleges jogrendben, valamint a honvédelmi törvény szerinti váratlan támadás esetén az Országgyűlés, a Kormány és a törvényben kijelölt szervek a helyzetnek megfelelő szükséges mértékben elrendelhetik meghatározott közlemények közzétételét, és meg is tilthatják egyes közlemények vagy műsorszámok közzétételét.

Ehhez a törvény maga ad két garanciát, és ezeket a közmédiának **ki fel kell dolgoznia, nem elszenvednie**.

Az egyik a **megrendelő megnevezése**: a közzétételkor egyértelműen meg kell nevezni, kinek a rendelkezésére történik. A másik a **32. § (1)** szerinti korlát: a közlemény megrendelője **a médiaszolgáltató szerkesztői tevékenységét nem befolyásolhatja**, a közzététel időpontjának meghatározását kivéve. A kötelező közzététel tehát pontosan addig terjed, ameddig a közlemény – és nem tovább. A szerkesztőség feladata az, hogy ezt a határt ismerje és érvényesítse; a 1.1.2 pontban részletezett szerkesztői útmutató egyik tárgya éppen ez.

Emellett azonban az ilyen bejelentések feldolgozása, a kiegészítő tájékoztatás a lakosság folytonos informálásánk alapvető kötelességéhez kapcsolódik.

Külső szakmai nyilvánosság

A garanciák egy része nem lehet belső. Három irányban nyitunk.

A **sajtószervezeteket** tanácsadói és monitorozási szinten vonjuk be: a függetlenségi szabályok betartásáról nem csak az intézmény nyilatkozik. A **szakszervezeti jelenlétet** támogatjuk, mert a munkajogi védettség a szerkesztői függetlenség előfeltétele. A **közönség felé** a visszajelzés csatornáit magába a tartalomba építjük, nem egy elkülönített panaszoldalra.

Negyedikként ide tartozik a **nemzetközi szakmai beágyazottság**. A nemzetközi közszolgálati hálózatokban való aktív részvétel, a közös produkciók és a rendszeres tartalomcsere olyan külső szakmai nyilvánosságot teremt, amely a belső garanciáktól függetlenül is működik.

A vállalt konfliktusok

A közszolgálati média hitelességét nem az veszélyezteti, ha egy munkatársának politikai múltja, családi kötődése vagy szakmai elkötelezettsége van, hanem az, ha ezt titkolja, és így nem lehet kezelni. **A konfliktus nem kizáró ok; a titkolt konfliktus az.** Ennek a szabálynak az alkalmazását csak akkor lehet elvárni, ha a vezető magára alkalmazza elsőként. Ezért az alábbiakat rögzítem:

Politikai. 2014 januárja és márciusa között, mintegy két hónapon át egy parlamenten kívüli kispárt szóvivője voltam. A megbízatás önkéntes volt, díjazás nélküli; a pártnak soha nem voltam tagja; a párt a választás után rövidesen megszűnt. Azóta semmilyen pártpolitikai szerepet nem vállaltam.

Személyes. Közeli hozzátartozóm egy parlamenten kívüli párt tisztségviselője és önkormányzati képviselő. A Testület kérésére a részleteket megadom.

Jelenlegi szerkesztői munkámban erre írott szabály vonatkozik, amit magam kezdeményeztem: minden olyan anyagnál, amely ezt a pártot érinti, kijelölt kolléga veszi át tőlem a szerkesztői felelősséget, az átadás az anyag megkezdése előtt történik, és az ügyvezető garantálja. Az érintett anyagokkal kapcsolatban semmilyen döntést nem hozok. Megválasztásom esetén ugyanez vonatkozna rám és minden döntéshozóra a közmédiában; az átvevő személyt és az átadás tényét a 3.4 szerinti nyilvántartás rögzíti, ellenőrizhető.

Szakmai és üzleti. Tagja vagyok a Magyar Újságírók Országos Szövetségének, és két újságírói díj zsűrijében veszek részt. Ezek szakmai közösségi szerepek, díjazás nélkül; a közmédia tartalmi döntéseit nem érintik, de nyilvántartásba és adott esetben kizárásba tartoznak, ha a közmédia vagy munkatársa az adott elismerés érintettje.

Jelenleg két médiajogviszonyom áll fenn: szerkesztő-műsorvezető az ATV-nél és főszerkesztő a „Kilences" Ferencvárosi Médiaszolgáltatónál. Mindkettő a médiatörvény 104. és 118. §-a szerinti vizsgálat tárgya. Megválasztásom esetén mindkettőt megszüntetem a törvényben előírt határidőn belül, és erről a Testületet írásban tájékoztatom.

1.3.2 Függetlenség és elszámoltathatóság

A függetlenséget pontosan a transzparencia védi. Egy intézmény, amely magáról ellenőrizhető adatokat tesz közzé, kimutatja a munkája minőségét. Ezért ez a pályázat azt ígéri, hogy a közmédia **mérhető lesz, és a mérés nyilvános.** Különösen fontos, hogy ezek az elszámolások laikusok számára is érthető formában is megjelenjenek, ebbe a közérthető közigazgatás területén dolgozó szakembereket is be kell vonni.

A mérőszámok

Hat területen, évente közzétéve, célértékkel.

Terület	Mérőszám
Szerkesztői integritás	ombudsmani ügyek száma és kimenetele; helyreigazítások és önkorrekciók száma és átfutási ideje; a kizárási nyilvántartásba került esetek száma

Sokszínűség	a megszólalók összetétele nem, életkor, régió szerint; az intézményes politikai szereplők megszólalási ideje pártok szerinti bontásban
Közbizalom	független méréssel felvett bizalmi mutató, a hírszolgáltatásra külön is mérve
Akadálymentesség	a felirattal, jelnyelvi tolmácsolással és hangalámondással elérhető műsoridő aránya
Elérés	Platformonkénti részletes vizsgálat; a ma legalacsonyabb számban elért csoportokra külön mérve
Gazdálkodás	a szerződés-regiszter teljessége; a versenyeztetett beszerzések aránya; az egy műsorpercre jutó költség műfajonként

Ezekhez **nyilvános célérték tartozik**, nem csak adatközlés. A célértékeket az első év végéig kell meghatározni, és onnantól évente közzétenni a teljesítéssel együtt. Ennek a kialakításában Galgóczi Eszter vállal szerepet, aki nem csak politikai elemzőként, de közvélemény-kutatóként jelentős tapasztalatot szerzett már ezen a terepen és televíziós és digitális mozgóképes formátumokban van tapasztalata a tartalmi oldalon is.

A másik, hogy **a célértékek vezetői felelősséghez kötöttek.** Ha a vállalt értékek tartósan és magyarázat nélkül nem teljesülnek, annak személyi következménye lesz. A vezérigazgató esetében ez a lemondás, ezt magamra nézve előre vállalom.

Nyilvános audit és szerződés-regiszter

A gazdálkodás átláthatóságának két fix pontja van: az **éves független audit**, amelynek megállapításai nyilvánosak, és a **nyilvános szerződés-regiszter**, amely a közmédia szerződéseit – a törvény által védett adatok kivételével – tételesen tartalmazza. A sportjogi és a gyártási szerződések átláthatósága itt kiemelt, mert az elmúlt évek legtöbb vitája ezeken a területeken keletkezett. Részletek: 3.4.

1.3.3 Etika, panaszkezelés

A Közszolgálati Kódex hatályos, és a médiatörvény 105. § 2. c. pontja szerint a vezérigazgató felelőssége a végrehajtása. Ami hiányzik, az nem a szabály, hanem a működő gyakorlat: egy esetalapú szerkesztőségi etikai kézikönyv, amely konkrét helyzetekre ad eligazítást – névtelen forrás, rejtett kamera, áldozatok megszólaltatása, gyermekek szerepeltetése, bűnügyi tudósítás, öngyilkosság, kisebbségi hovatartozás említése. Ezeket az útmutatásokat évente felül kell vizsgálnunk, a felülvizsgálatot intézményesítenünk.

A kézikönyvhöz véleményezési jogot kaphat olyan sajtószervezet, aki a közmédiával együttműködik.

Panaszkezelés

Egyértelmű út, kötelező határidőkkel. A közönségpanasz első fokon a szerkesztőséghez kerül, meghatározott válaszidővel; másodfokon az ombudsmanhoz, aki a vizsgálat eredményét közli a panaszossal és beemeli az éves jelentésbe. A panaszok száma, tárgya és kimenetele összesítve nyilvános. Ez a belső út nem érinti és nem helyettesíti a hatósági és bírósági jogorvoslatot, ellenben a panaszok fogadására és kezelésére kapacitást kell dedikálni.

Emellé oda kell rendelni a visszajelzés tartalomba épített útvonalait.

2. Digitális technológia és közönségstratégia

2.1 Csatornastruktúra és egységes lineáris–digitális stratégia

A közmédia jelenlegi rendszerében a digitális jelenlét csak egy apró függelék, a szervezetet továbbra is a rádió-televízió kettőssége határozza meg. Ezt a dichotómiát fel kell számolni, a tartalomszolgáltatást elsősorban digitálisan megszervezni, amely egyúttal kiszolgálja a lineáris sugárzást is.

A vezérelv: a formátum szerinti szétválasztás felszámolása

A **főszerkesztőségek**et nem a terjesztés, hanem **tárgykör** szerint szervezem: hír és közélet, kultúra, tudomány, gyerektartalom, sport, nemzetiségi, regionális stb. A szerkesztőségvezetőknek beleszólása lesz ebbe a leosztásba. Minden főszerkesztőség felel a saját digitális megjelenéséért, terjesztéséért és együttműködik az adásszerkesztőségekkel.

Ezekre **merőlegesen** működnek majd az **adásszerkesztőségek**, amelyek a teljes digitális kínálatból állítják össze a lineáris tartalmat. Természetesen maradnak "tévés" és "rádiós" jellegű tartalmak, de ezeket korlátozzuk; semmilyen szakmai logika nem igazolja azt, hogy hanyatló formátumok külsőségeit erőltessük. A digitális tartalmat integrálni kell a lineáris sugárzásban; a digitális felületektől elzárt, vagy ahhoz kevésbé értő közönségnek is alapvető érdeke, hogy segítsük betekintést nyerni a médiatér egészébe.

Ez nem uniformizáció. Éppen fordítva: ma a terjesztési csatorna kényszeríti a tartalmat egy sablonba, mert egy rádiós műsor rádiós marad akkor is, ha az anyag mozgóképet kívánna. Az integráció lehetőséget nyújt a formátumbontásra, a létrejövő anyagok változatos formáit tudja előállítani, és azokat hozzáigazítani a közönséghez és a platformhoz.

Egységes tartalomplatform

A kimenet oldalán egyetlen, közös digitális szolgáltatás áll, amely a teljes kínálatot hordozza – lineáris adást, lekérhető tartalmat, videót (incl. tévét), podcastot (incl. rádiót), szöveget, archívumot. Nem csatornánkénti alkalmazások gyűjteménye, hanem egy közös hely, ahol a közmédia megtalálható, ahol gyűjteményez és alternatívát nyújt a big tech platformokkal szemben. Ez a digitális szuverenitás elvárása miatt is alapvető kötelesség.

Ennek a stratégiai jelentőségét a 2.2 fejti ki: a közönségkapcsolatot az intézménynek **birtokolnia** kell, nem bérelnie a nehezen szabályozható szolgáltatóktól. Ettől még jelen lehet más platformokon, de nem hagyatkozhat kizárólag rájuk.

Csatornánkénti állásfoglalás

Csatorna	Szerep 2027 után
M1	Hír és közélet, ismeretterjesztés. A folyamatos hírcsatorna-formátum megszűnik: ütemezett hírműsorok és háttérműsorok váltják fel.
M2	Gyerekeknek és fiataloknak szóló tartalom, ismeretterjesztés, kultúra, sport. A gyerekműsor-sáv teljes reklámmentességgel; ide kerül az M5 ismeretterjesztő és tanulási kínálatának java.
M4	**2027. szeptember 4-én lineáris csatornaként megszűnik.** Addig átmeneti év: a sport fokozatosan beépül az M1, a Duna és – az utánpótlás- és diáksport körében – az M2 műsorrendjébe.
M5	**Lineáris csatornaként megszűnik.** Kulturális és

Csatorna	Szerep 2027 után
	tudományos tematikus szerkesztőségként megmarad, és a teljes kínálatot ellátja tartalommal.
Duna	Fő általános csatorna: magyar kultúra, fikció, dokumentumfilm, a határon túli magyar közösségek, sport.
Duna World	Megmarad, a határon túli és diaszpóra-szolgáltatás gerinceként, a közös platformra integrálva.
Kossuth	Hír és közélet rádiós gerince; a hírműhely közös a televízióssal, a műsor kiegészül kulturális és tudományos, nemzetiségi tartalommal.
Petőfi	Fiatal közönség. A 2026 októberében megszűnt koprodukciós szerződés után létrejött belső gyártású állapot megerősítendő. Kiemelt feladata integrálni a cigány kulturális termelést és a hangzó gyerektartalmakat.
Bartók	Rádióadóból **tematikus szerkesztőséggé** alakul: felel a klasszikus zenei sugárzásért és a digitális hangzó szolgáltatásért is.
Dankó	Megszűnik önálló adóként; elsődleges közönségét integrálni kell a Petőfi Rádió hallgatóságával.
Nemzetiségi	Online tartalomszolgáltatóként marad meg, a nemzetiségi műhely gondozásában; ez lesz a 1.2.2 szerinti integrált kisebbségi tartalom gyűjteménye, de nem elsődleges közlési felülete.

Az M4-döntésről külön. A sport nem szűnik meg, a csatorna szűnik meg. A médiatörvény alapján a Médiatanács által megállapított, kiemelten jelentős események – az olimpia, a magyar válogatott mérkőzései, a Hungaroring, a magyar érdekeltségű kézilabda- és vízilabda-világbajnokság – számára azt kell biztosítani, hogy a lakosság legalább nyolcvan százaléka szabadon foghassa őket. **Ezt az M1 és a Duna ugyanúgy teljesíti;** huszonnégy órás sportcsatornára nincs szükség, mostanáig ez a pazarlás melegágya volt.

A folyamatos gyártás a legdrágább és a legkevésbé közszolgálati forma. A csatorna tartalmi alapja amúgy is erodálódik: a prémium jogok miatti kiadás nem indokolható közszolgálati haszonnal, sem gazdaságilag, sem hordozóként.

Az ütemezés nem önkényes, hanem **a szerződéshez igazodik.** A televíziós terjesztési kapacitás 2027. szeptember 4-ig szerződésben áll és ki van fizetve: egy korábbi lekapcsolás a terjesztésen semmit nem takarítana meg. Ugyanakkor 2027-re 18,8 milliárd forintnyi sportjog már le van kötve, amelyet csak remélhetjük, hogy legalább részben újra lehet tárgyalni. Ezért 2027 **átmeneti év**: a sport fokozatosan beépül az M1 és a Duna műsorrendjébe – az utánpótlás- és diáksport pedig az M2-ébe, mert az szól a saját korosztályához –, a csatorna pedig **2027. szeptember 4-én, a szerződés lejártával megszűnik.** Így a megszüntetés akkor történik, amikor először takarít meg valamit, az integrációt pedig folyamatában lehet kidolgozni.

Megszűnésre ítélt csatornára új prémium közvetítési jogot nem vásárolunk. A már lekötött 2027-es jogokat átvizsgáljuk, újat nem kötünk – a jogdíjdöntés tehát nem a csatorna fennmaradásából következik, hanem a 3.1 szerinti közérték- és piaci hatásvizsgálatból.

Az M5-höz hasonlóan ennek is terjesztési következménye van, és ugyanaz a határidő vonatkozik rá: **két lineáris szolgáltatással kevesebb** jelentősen kisebb kapacitásigényt jelent a 2027. szeptember 4-én lejáró televíziós műsorterjesztési szerződés újratárgyalásánál. Az új szerződés tárgyalási céljai közé ezért külön felveendő az **eseményalapú ideiglenes kapacitás**: a 2028-as nyári olimpia idején az M4 már nem lesz, és ha a kapacitás nincs a szerződésben, nem lesz hol leadni.

M5: a kulturális és gyerektartalmak főhelyre kerülnek. A kulturális kínálat magasabb polcra kerül: ma egy olyan csatornán van, amelynek elérése alacsony, és amelyet éppen az nem talál meg, akit el kellene érni. Főszerkesztőséggé alakulva a kulturális tartalom a nagyobb elérésű felületekre kerül – az M1-re, a Dunára és főként az M2-re –; a gyermekeknek szóló kínálat szintén önálló főszerkesztőséget kap. Idővel ennek ambicionálni kell nem csak a frontális tartalmakat, de interaktív oktató alkalmazásokat, akár aggregátorként, akár önálló szolgáltatóként – legkésőbb 2030-ra.

Az átalakításnak pénzügyi következménye is van, és ez nem mellékes. 2027 szeptemberében lejár a műsorterjesztési szerződés, ekkor van mód két televíziós csatorna lezárására, a terjesztés újratárgyalására.

Ütemezés a szerződésekhez kötve

Határidő	Mit kell addig eldönteni
2027. szeptember 4.	televíziós műsorterjesztés – csatornastruktúra, kapacitásigény, eseményekhez kötött ideiglenes kapacitás
2028. május 7.	műholdas terjesztés – a határon túli és diaszpóra-szolgáltatás technikai útja
2028. december 31.	rádiós műsorterjesztés – a rádiós portfólió és a digitális hangzó szolgáltatás viszonya
2029. május 1.	székház – a szervezeti és gyártási elrendezés térbeli következménye

Ez a négy dátum adja a ciklus gerincét. Mindegyik olyan döntés, amely évekre köt, és amelyet csak akkor lehet jól meghozni, ha a tartalmi szerkezet addigra eldőlt.

2.2 Digitális szolgáltatások, mesterséges intelligencia, működésbiztonság

Saját közönségkapcsolat

A közmédia digitális jelenléte ma túlnyomórészt közvetített: a közönség nagy része külföldi tulajdonú platformokon találja meg a tartalmat, amelyek felett kevés befolyása van a közmédiának. Ez első látásra egyszerűnek tűnik, de sok bizonytalansággal jár mind elérésben, mind a felhasználók jogérvényesítését tekintve.

A cél ezért olyan saját felületek építése, amelyeken a kapcsolatot a közmédia birtokolja: a közös platform, hírlevelek, saját podcastcsatornák, alkalmazások. A külső platformokon való jelenlét nem szűnik meg – ott kell lenni, ahol a közönség van –, de a szerepe a konverzió, nem a végállomás. Nem lehet cél, hogy a közönséget teljesen elcsábítsuk a közösségi médiafelületekről, de építhetünk útvonalat és alternatív infrastruktúrát, amely a fogyasztói magatartás változása mellett is állandóságot biztosít.

Ennek mérhető célja van: a 1.3.2 mérőszámai közé bekerül a saját felületen elért közönség aránya a teljes eléréshez képest.

A digitális szolgáltatási portfólió

A közös platform nem absztrakció. Egyetlen belépési pont, amelyen a teljes kínálat megtalálható, kilenc réteggel:

- **élő adás** – valamennyi televíziós és rádiós szolgáltatás, egy helyen;
- **on-demand kínálat** – a jogi lehetőségek határáig időkorlát nélkül, nem a szokásos hétnapos ablakban;
- **az archívum publikus rétege** – kereshetően, saját ajánló mechanizmussal és szerkesztői ajánlási rendszerrel, a 1.2.3 szerinti ütemezésben;
- **hírszolgáltatás tárgykör szerint** – szöveg, hang és videó közös portálon, nem csatornánként szétszórva;
- **hangzó kínálat és podcast** – ideértve a Bartók-archívumra épülő komolyzenei szolgáltatást;
- **gyerekfelület** – elkülönítve, reklám és profilalkotás nélkül, 1.2.4;
- **akadálymentes szolgáltatások** – felirat, jelnyelv, hangalámondás és könnyen érthető változat a tartalom mellé rendelve, nem külön szolgáltatásként, 2.3;
- **regionális belépési pont** – a felhasználó lakóhelye szerinti helyi kínálat, a 1.1.2 szerinti szindikált megyei jelenlét kimenete;
- **hírlevelek** – a legstabilabb kapcsolat.

Nem egyetlen nagy fejlesztésként, hanem a meglévő rendszerekre épülő szakaszokban, úgy, hogy minden szakasz önmagában is használható legyen. A közmédiában az elmúlt években több olyan fejlesztés indult, amely sosem ért el a közönséghez; fel kell mérni a meglévő webes architektúra használhatóságát, kompatibilitását és olyan portál-rendszert építeni, ami a lehető legtöbbet tudja hasznosítani a meglévő rendszerekből.

Nem építünk külön alkalmazást minden csatornának. A digitális kínálaton belül tematikus fejezetekben élnek tovább, nem külön szigeteken – ez a 2.1 szerinti szervezeti integráció következménye a termék oldalán.

A kiválthatóság szempontjából kritikus részeken – azonosítás, adatkezelés, archívumrendszer – **belső kompetencia kell**, mert ezek cseréje később a legdrágább. A többi beszerezhető, a 3.4 szerinti versenyeztetéssel. Külső szolgáltató, adatfeldolgozó megbízása esetén mindenképpen gondoskodni kell a GDPR és egyéb vonatkozó jogszabályok betartásáról. Ezért a közbeszerzéseknél az ár mellett szempontként kell szerepeljen az adatok kezelésének fizikai helye is – lehetőleg belföldi vagy európai szervereken–, illetve a szolgáltató székhelye is.

Közszolgálati ajánlórendszer

Az ajánlórendszer nem semleges technológia: azt mutatja meg, amit a célfüggvénye megér. A kereskedelmi rendszerek célfüggvénye a lekötött idő. **A közmédia nem szállhat be a figyelem gyarmatosításába**, a felhasználók jóllétét szem előtt kell tartania.

Négy követelmény:

1. **A célfüggvény nem a nézési idő maximalizálása**, hanem a közszolgálati kínálattal való találkozás – beleértve azt is, amit a felhasználó magától nem keresne.
2. **Átláthatóság:** a felhasználó megtudhatja, miért kapta az adott ajánlást, és személyre szabhatja a preferenciáit.
3. **Sokszínűségi követelmény beépítve:** az ajánlás nem szűkítheti a kínálatot egyetlen témára vagy nézőpontra.
4. **Kiskorúaknál nincs profilalapú ajánlás** – összhangban a 1.2.4 szerinti vállalással.

A rendszer működése auditálható, a szerkesztőségi ombudsman hozzáférhet, minősítheti.

Mesterséges intelligencia

Az MI-t nem lehet kihagyni és nem lehet szabályozatlanul használni. A felelős használatot a proaktív szabályozás garantálhatja, amelyet megtoldunk rendszeres oktatással.

Mire használjuk? Akadálymentesítés – automatikus felirat, hangalámondás, jelnyelvi támogatás –, ez a leggyorsabban megtérülő terület, és a 2.3 vállalásai e nélkül nem teljesíthetők. Az **archívum feltárása**: beszédfelismerés, automatikus metaadatozás, kereshetővé tétel; ez meggyorsítja az archívum megnyitását. És a **fordítás** a nemzetiségi és a határon túli szolgáltatásban.

Tartalmi munkában: adatgyűjtés, adatelemzés, hibakeresés, emberi felülvizsgálat mellett.

Mire ne használjuk? Valós személyről készült szintetikus hang vagy kép hírtartalomban; bármilyen autonóm tartalomelőállítás; a közönség profilalapú manipulálására alkalmas megoldások; érzékeny adatok kezelése.

Írott belső szabályzatra van szükség, amely megmondja, mely munkafolyamatban mi használható. **Minden MI-vel készült vagy érdemben módosított tartalom egyértelműen jelölve jelenik meg**, mögötte nevesített emberi felelősség áll. Az MI bevezetéséről és folyamatos használatáról szóló döntéseknek szerkesztőségi felelősei lesznek, ahogyan ezt a BBC szerkesztői irányelvei is előírják. Nyilvántartás készül arról, hol használunk MI-t; kötelező munkatársi képzés; évenkénti felülvizsgálat.

A közmédia archívuma a magyar nyelv egyik legnagyobb összefüggő hangzó és mozgóképes korpusza. Az, hogy ez bekerül-e külső modellek tanítóanyagába és milyen feltételekkel, **nem informatikai, hanem vagyonkezelési kérdés** – a 3.3 szerinti jogkezelés része, és nem dönthető el a szerződések nyilvános regiszterén kívül.

Működésbiztonság

Kiemelten fontos, hogy válság-, vagy katasztrófahelyzetben is helyt tudjanak állni a közmédia felületei, rendelkezésre álljanak. Ezt **a médiatörvény is kötelezettségként írja elő.**

A 32. § (6) bekezdése szerint a közszolgálati médiaszolgáltató **köteles közzétenni a hivatásos katasztrófavédelmi szerv közérdekű közleményét**, ha az emberi életet vagy vagyonbiztonságot veszélyeztető vagy károsító eseményekről szól – a várható eseményekről, a bekövetkezett következmények enyhítéséről vagy az elvégzendő feladatokról egyaránt. A közzététel helye a szolgáltató **legnagyobb éves átlagos közönségaránnyal rendelkező médiaszolgáltatása**, és a kötelezettség kiterjed az érintett vételkörzetben működő helyi szolgáltatókra is. A 32. § (7) szerint az egyperces időkorlát ezekre a közleményekre nem vonatkozik.

Ennek két következménye van**:**

Az egyik a **csatornaszerkezet**. A törvény a legnagyobb közönségarányú szolgáltatást jelöli ki a közzététel helyéül; a 2.1 szerinti átrendezés után ezt újra meg kell határozni, és gondoskodni kell arról, hogy a kijelölt szolgáltatás műszakilag a legellenállóbb legyen. A rádió szerepe itt külön súlyt kap: válsághelyzetben ez a legellenállóbb médium.

A másik az **akadálymentesség**. Ha a vészhelyzeti tájékoztatás kötelező, akkor annak elérhetőnek kell lennie azok számára is, akik nem hallanak – különben a kötelezettség éppen a legkiszolgáltatottabbakkal szemben nem teljesül. Ezért szerepel a 2.3-ban a jelnyelvi tolmácsolás és feliratozás kiterjesztése a közérdekű tájékoztatásra.

A közmédiának akkor is működnie kell, **amikor minden más leáll**: áramkimaradás, hálózati támadás, természeti csapás, egészségügyi vészhelyzet idején. Redundáns adástechnika, független tartalék-adásforrás, hangalapú tartalékcsatorna, valamint évente legalább egyszer ténylegesen lefuttatott üzemfolytonossági gyakorlat az alapkészültség része. Emellett a közmédiának érthetően és megnyugtatóan kommunikálnia kell olyan alapvető készültségi tételekről, amelyek vészhelyzetben szükségesek lehetnek – ebben példamutató lehet az ORF munkája.

Az **archívum** pótolhatatlan és gondozandó. Földrajzilag elkülönített, offline is létező biztonsági mentés, rendszeres visszaállítási próba, a digitalizálatlan állomány ütemezett mentése. Az archívum megnyitásáról szóló terv ezen a rétegen nyugszik: **a biztonság elsődleges, a nyilvános szolgáltatás is erre a lépésre épül.**

A szerkesztőségi **rendszerek elleni támadás** nem csak adatvesztés, hanem a tartalom manipulálásának lehetősége. A hozzáférés-kezelés, a változásnaplózás és a közzétételi lánc ellenőrizhetősége ezért szerkesztői függetlenségi kérdés is: a nyilvánossághoz vezető út védelme ugyanazt szolgálja, mint a szerkesztői statútum.

Az **újságírói forrásvédelem** ma technikai kérdés is. Biztonságos bejelentői csatorna, titkosított kommunikáció és eszközbiztonsági szabályzat szükséges.

A kiberbiztonsági jogi keret

A hatályos keretet **Magyarország kiberbiztonságáról szóló 2024. évi LXIX. törvény** adja, amely a NIS2 irányelvet ülteti át. A műsorszolgáltatás mint ágazat nem szerepel az irányelv mellékleteiben; a Duna Médiaszolgáltató a hatály alá **a tulajdonosi szerkezete és a mérete alapján** tartozik: a törvény kiterjed a többségi állami befolyás alatt álló gazdálkodó szervezetek elektronikus információs rendszereire, amennyiben azok meghaladják a középvállalkozásokra vonatkozó küszöbértékeket. A társaság 2151 aktív foglalkoztatottjával és 140 milliárd forintos kiadási főösszegével ezt bőven meghaladja.

A törvény **alapvető** és **fontos** szervezeteket különböztet meg, eltérő kötelezettségi szinttel – az alapvető szervezeteknek többek között biztonsági osztályba kell sorolniuk a rendszereiket –, és a nemzeti kiberbiztonsági hatóság határozattal is besorolhat szervezetet.

Az első száz nap egyik feladata ezért a besorolás tisztázása a hatósággal, és annak megállapítása, hogy a társaság megfelel-e a rá vonatkozó szintnek. Ez a besorolás határozza meg a kötelező intézkedések körét, az auditkötelezettséget és az incidensbejelentési határidőket.

Vizsgálandó továbbá, hogy a közmédia valamely rendszere a létfontosságú rendszerelemek védelméről szóló szabályozás hatálya alá esik-e; ez a kettő egymást nem helyettesíti.

Mik a teendők? Szükség lesz egy felelős vezetőre, írott és rendszeresen felülvizsgált szabályzatra, kötelező munkatársi képzésre, rendszeres külső sérülékenységvizsgálatra, kiberbiztonsági felülvizsgálatra alkalmas LLM modellek alkalmazása. Az incidenseket és a kezelésüket – a biztonsági szempontok által megengedett részletességgel – a nyilvános éves beszámoló tartalmazza.

Amennyiben végfelhasználói adatokat, hozzáféréseket érint egy esetleges támadás, az esetről azonnal kommunikálni kell nyílvánosan.

2.3 Hozzáférhetőség és közönségkutatás

A) Hozzáférhetőség

A törvényi alap és a mai mérce

A médiatörvény 83. § g) pontja a fogyatékossággal élők sajátos igényeinek kielégítését a közszolgálati célok közé sorolja, és kifejezetten hivatkozik **a közszolgálati médiaszolgáltatáshoz való egyenlő hozzáférés jogára**. A 39. § ehhez konkrét kötelezettségeket rendel: magyar nyelvű felirat vagy jelnyelvi tolmácsolás; **napi legalább tízórányi akadálymentesített műsoridő** 2014 óta; a 18:30 és 21:30 közötti sávban a hazai gyártású filmalkotások hozzáférhetővé tétele látássérült nézők számára; a hozzáférhetőség fenntartása a műsorszám teljes időtartama alatt; piktogrammal és hangalámondással történő jelzés; és a 39. § (9) bekezdése szerint **akadálymentesítési cselekvési terv** készítése.

A napi tíz óra ráadásul alacsony mérce. A közmédia jelenlegi televíziós szolgáltatásai együtt naponta több mint száz csatornaórát adnak; ehhez képest tíz óra nem hozzáférhetőség, hanem jelképes megfelelés. Még a szűkülő lineáris kínálatban is jelentősen emelhető ennek az aránya, digitális felületeken pedig alapvető elvárás kell legyen a feliratozás.

Az akadálymentesség többféle

Négy különböző akadályra más és más megoldás szükséges.

Érzékszervi. Hallássérült nézőnek felirat és jelnyelvi tolmácsolás, látássérültnek hangalámondás és hangos menü, augmentatív szolgáltatásokkal kompatibilis digitális felületek.

Kognitív. Az értelmi fogyatékossággal élők, a tanulási nehézséggel küzdők és az alacsony iskolázottságúak számára a nehézség nem a hang vagy a kép, hanem a nyelvhasználat. A válasz a **könnyen érthető** tartalom: egyszerű mondatok, magyarázott szakszavak, lassabb tempó. Ez a közönség más rétegei számára is hasznos szolgáltatás lesz.

Digitális készség. Jól kezelhető, könnyen hozzáférhető felületek; az online tartalmak beemelése a lineáris kínálatba, a generációk közötti szakadék csökkentése tartalmi keretezéssel.

Nyelvi. A nem anyanyelvi magyarul beszélők és a nemzetiségi közösségek számára a hozzáférés részben fordítási kérdés – 1.2.2.

A törvényi minimumon túl vállalok

A felirat kiterjesztése a digitális kínálatra. A törvényi kötelezettség a lineáris műsorra szól. A közönség egyre nagyobb része viszont lekérhető szolgáltatásban néz; ott a felirat ma esetleges. Ezt a szolgáltatást ki kell terjeszteni a digitális képi és hangzó tartalom felé is.

Minőségi követelmény a gépi feliratra. A mesterséges intelligencia a feliratozás költségét nagyságrenddel csökkenti – 2.2 –, de a nyers gépi felirat tökéletlen. Egyes műfajoknál kapacitást kell szánni a gépi felirat **emberi ellenőrzésére**, és a hibaarányt mérjük. Ez kiemelten fontos az információszolgáltatás esetében.

Jelnyelv a közérdekű tájékoztatásban. A 2.2 a válsághelyzeti rendelkezésre állást a közmédia pótolhatatlan funkciójaként nevezi meg. Ebből egyenesen következik, hogy a **vészhelyzeti és közérdekű tájékoztatásnak jelnyelven is elérhetőnek kell lennie** – különben az a funkció éppen azokkal szemben nem teljesül, akiknek a leginkább szükségük volna rá.

Hangalámondás a hazai fikción túl. A törvény a hazai filmalkotásokra szól egy három órás sávban; a kiterjesztés természetes iránya az ismeretterjesztés és a dokumentumfilm.

Könnyen érthető hírösszefoglaló. Rendszeres, rövid, egyszerű nyelvű hírösszefoglaló – nem külön felületen, hanem a fő kínálat részeként. Ez egyúttal korosztályi korlátot is segít átlépni.

Nyilvános cselekvési terv. A 39. § (9) szerinti tervet nyilvánossá teszem, célértékekhez kötöm, és a teljesülését az éves jelentés tartalmazza – 1.3.2.

Az idősek és az alacsonyabb digitális készségűek

A digitális átállás legnagyobb kockázata nem technológiai, hanem társadalmi: a fiatalabb közönséghez nem az idősebbek hátrahagyásán át vezet az út. A digitális elérés szakadékát a közmédiának tudatosan kisebbítenie kell, tartalmi és technológiai eszközökkel is.

A lineáris szolgáltatás nem elavult technológia, hanem hozzáférési garancia – amíg van olyan közönség, amelynek ez az egyetlen útja, addig a lineáris kínálat teljes értékű marad. **Az átállás célja** az útvonal kiépítése. A **digitális felület akadálymentesítésére** megválasztható betűméret, egyszerű navigáció, hangvezérlés könnyen hozzáférhetőek legyenek, nem lehet őket elrejtett menüpontokban elásni.

A médiaértési programok nem csak a gyerekeknek szólnak, hiszen a dezinformációval szembeni legnagyobb kitettség ma az idősebb korosztályoké.

A bevonás elve

Az akadálymentesítést nem lehet az érintettek nélkül megtervezni. A 1.2.2 szerinti szakértői csoportokban a fogyatékossággal élők szervezetei nem véleményezőként, hanem a tervezés résztvevőiként vesznek részt, és a megoldásokat velük teszteljük, mielőtt bevezetjük.

B) Közönségkutatás

A pályázati anyagok között szerepel a 2026. november 2-i **Társadalmi részvétel riport**, amely dokumentált módszertannal, a felnőtt népességre reprezentatív mintán vizsgálta a közmédia küldetéséről, a platformhasználatról és a helyi nyilvánosságról alkotott véleményeket, korcsoport és településtípus szerinti bontásban. Ez nem mellékes háttéranyag: ez a minősítési rendszer **első bázismérése**. A rendszert erre építjük.

A rendszer négy rétege

Elérés és fogyasztás. Lineáris nézettség és hallgatottság valamint digitális elérés, platformonkénti és korcsoportonkénti bontásban, **egyetlen összehasonlító rendszerben**. Ma ez csatornánként és formátumonként külön létezik; ezt a szétválasztást a 2.1 fel akarja számolni. Ide tartozik a 2.2 szerinti mutató is: a saját felületen elért közönség aránya a teljes eléréshez képest.

Közszolgálati érték. Az elérés önmagában nem mond semmit arról, hogy a tartalom betöltötte-e a feladatát. Erre az EBU Intelligence közszolgálati mátrixát veszem alapul, amely három feladatot, három területet és kilenc kulcsdimenziót határoz meg, és a magyar viszonyokra illesztem.

Bizalom és sokszínűség. Rendszeres bizalommérés; a képernyőn és a hangban megjelenő társadalmi sokszínűség mérése; valamint annak vizsgálata, hogy mely társadalmi csoportokat nem érünk el.

Kvalitatív visszajelzés. Fókuszcsoportok, társadalmi konzultáció, a közönségpanaszok rendszeres elemzése, és a digitális felületeken érkező visszajelzések strukturált feldolgozása. Ez utóbbi a mesterséges intelligencia egyik felelős alkalmazási területe, a 2.2-ben leírt korlátokkal és profilalkotás nélkül.

Akiket nem érünk el

A közönségkutatás szokásos hibája, hogy a meglévő közönséget méri egyre pontosabban. A közmédia esetében viszont **a nem elért csoportok azonosítása legalább olyan fontos, mint az elértek számolása** – mert a 1.2.2 szerinti vakfoltok éppen ott vannak.

Ezért a kutatási rendszer önálló feladata a távolmaradás okainak vizsgálata: nem ismerik, nem érdekli, nem bízik benne, vagy nem fér hozzá.

Külső mérés

A mérési rendszer gazdája a 4.3 szerint nevesített belső felelős. **A közbizalmi mutatót azonban külső, független kutatóműhely veszi fel**, ezt pályáztatással választjuk ki.

A módszertan, a bázisértékek és az éves eredmények nyilvánosak. A nyers adatok a személyes adatok védelmét biztosító formában a kutatás és a szakma számára hozzáférhetők: a közpénzből előállított tudás is közjó.

2.4 A digitális közmédia 2030-ban

2030-ra a közmédia nem tartalomszolgáltató lesz a globális platformok mellett, hanem **rétegzett digitális infrastruktúra**: olyan hely, ahol a magyar nyelvű közérdekű tartalom elérhető, kereshető, megőrzött és hitelesen forrásolt, és amely nem egyetlen vállalat üzleti döntéseitől függ.

Ez a közmédia nem csak a saját tartalmait biztosítja, hanem aggregátor-szerepet tölt be a magyar nyelvű és magyarországi médiatérben; szemléz, együttműködik, szindikál, a felhasználót elsősorban orientálja és egy alapvető szolgáltatási szintet garantál.

Ugyanakkor a közmédia a sajtó számára partner kell legyen, amely a maga eszközeivel segít a függetlenséget garantálni, a médiatér egészségét helyreállítani.

Alappillérek

Közönségkapcsolat. Ha a közmédia és a nézője közötti kapcsolat kizárólag külső platformon át áll fenn, azt a kapcsolatot bármikor el lehet vágni. Saját elérési és azonosítási megoldás kell, amely átlátható, minimálisan szükséges adatot kezel és nem épül profilalkotásra – 2.2.

Gyűjtemény. Az archívum és a folyamatosan keletkező tartalom gyűjteményezését, kereshetővé tételét, hosszú távú digitális megóvását nem lehet kiszervezni. A Bartók-archívumra épülő hangzó szolgáltatás ennek az első, legolcsóbb próbája – 1.2.3.

Terjesztés. A független szerkesztőségek számára a közmédia infrastruktúrája csatlakozási pont: beágyazott megjelenéssel vagy automatizált feedekkel, amelyek az eredeti közlőhöz irányítanak vissza – tehát nem elvesznek a közönségéből, hanem kiterjesztik az elérését.

Technológiai függőségek

A cél nem izoláció, hanem a **kiválthatóság**. Minden kritikus szolgáltatásnál – felhő, videókiszolgálás, ajánlómotor, archívumrendszer – követelmény, hogy legyen kilépési terv: az adat exportálható, a jog a közmédiánál marad, és a szolgáltató cserélhető anélkül, hogy a

szolgáltatás összeomlana. Ahol létezik egyenértékű megoldás, ott a nyílt forrású és az európai szolgáltatás előnyt élvez – ez a kiválthatóságot növeli.

Ehhez tartozik az 2.2-ben kifejtett vagyonkezelési szempont: az archívum felhasználása külső mesterségesintelligencia-modellek tanításához az NMHH bevonásával kezelendő.

Partnerségek

A kitűzött célok rendkívül ambiciózusak, a közmédia nincsen egyedül.

Nemzetközi közszolgálati együttműködés. A tartalomcsere mellett a technológiai fejlesztés megosztása: az európai közszolgálati műhelyek ugyanazokkal a kérdésekkel küzdenek, és a közös fejlesztés mindenkinek olcsóbb. Az európai közös médiaplatform-kezdeményezésekben való részvétel ugyanezt szolgálja.

Közgyűjtemények. Az archívum megnyitása a NAVA-val és a kapcsolódó közgyűjteményekkel közös feladat; a megőrzési és metaadat-szabványok közösek.

Egyetemek és kutatóhelyek. A közmédiának kiemelt feladata a tudomány-kommunikáció, változatos ismeretterjesztő és oktatási tartalmak készítése, rendelése, szindikálása. Ebben együttműködésre van lehetőség az akadémiai intézményrendszerrel.

Ezen túl a közmédia archívuma és a közönségkutatási adatvagyon kutatási hozzáférése egyszerre szolgálja a tudományt és a közmédia hitelességét – 2.3.

Független szerkesztőségek. Infrastruktúra, képzés, tartalmi és terjesztési partnerség– 3.3, 1.1.2.

A megvalósítás szakaszai

2027 – rendrakás. Az egységes tartalomplatform elindítása; az akadálymentesítési cselekvési terv és a mérési rendszer felállítása; a kiválthatósági követelmény beépítése minden új beszerzésbe; a csatornaszerkezet átalakítása a terjesztési szerződés lejáratára.

2028 – átállás, tesztüzem. A műholdas szerződés lejártával a határon túli és diaszpóra-elérés digitalizálása, további műholdas elérésről döntéshozatal; az archívum feltárásának felfuttatása; a rádiós portfólió és a digitális hangzó szolgáltatás viszonyának rendezése. Formátumok kidolgozása, tartalmi pályázatok.

2029–2030 – működés. A saját közönségkapcsolat kiépült, a gyűjtemény kereshető és hozzáférhető, a független műhelyek csatlakozása működik, és a terjesztési architektúra a 2029-es ingatlandöntéssel együtt letisztult.

Mérföldkövek

Az ütemezésnek van egy kész gerince, mert a terjesztési szerződések sorra lejárnak.

Időpont	Esemény	Döntés, amit lehetővé tesz
2027. 09. 04.	a földfelszíni televíziós terjesztési szerződés lejár	a televíziós portfólió és a terjesztési költség újratárgyalása
2028. 05. 07.	a műholdas terjesztés szerződése lejár	a határon túli és diaszpóra-elérés újragondolása digitális alapon
2028. 12. 31.	a rádiós terjesztési szerződés lejár	a rádiós portfólió és a digitális földfelszíni sáv kérdése
2029. 05. 01.	a székház üzemeltetési	az ingatlan- és működési szerkezet

Időpont	Esemény	Döntés, amit lehetővé tesz
	szerződése lejár	felülvizsgálata

A terjesztési architektúra tehát 2027 és 2029 között **teljes egészében újrahúzható**. Ez a koncepció szerencsés időzítése: nem kell szerződéseket felbontani, elég a lejáratokhoz igazítani a stratégiát.

A siker mérőfoka

Négy mutató, mindegyik a 1.3.2 nyilvános mérőszámai közül: a saját felületen elért közönség aránya; az akadálymentesített műsoridő aránya; a ma hiányzó csoportokban mért elérés; és a közbizalmi mutató.

A legnagyobb **kockázat** nem az**, hogy a technológia** nem épül meg, hanem hogy **megépül, és üres marad.** Ezért a digitális fejlesztés ebben a koncepcióban sehol nem önálló cél: minden eleme egy tartalmi vagy hozzáférési vállaláshoz van kötve.

3. Gazdálkodás, szervezetirányítás, integritás

A közmédia 2026-os kiadási főösszege 140,5 milliárd forint. A 2027-es keret a költségvetési törvényjavaslat szerint 86,5 milliárd, amiből 80 milliárd az állami hozzájárulás és 6,5 milliárd a saját bevétel. Ez 38 százalékos csökkenés. Ha a Márai-film egyszeri hatmilliárdos támogatását kivesszük belőle, akkor 36 százalék - ezzel a számmal dolgozom a kalkulációban.

A kiírás 65–75 százalékos szűkítési forgatókönyvet ír elő, de az azóta benyújtott költségvetési javaslat ennél szűkebb, a tényleges keret a kért sáv alsó határán várható, így ez a terv ezzel számol.

3.1 Stratégiai ütemezés és költségvetés

Míg a főösszeg 36 százalékkal esik, egy lényegesebb elem esetében ez az arány még rosszabb: a tartalomra fordítható keret 62 százalékkal, a 2026-os 49,7 milliárdról 18,9 milliárdra csökken, mivel jelentős előre lekötött költségekkel kell számolnunk: terjesztési szerződés, székház-üzemeltetés, jogdíjak stb. Sajnos itt elsősorban a tartalmi oldalon van rugalmasság.

Ezt a fejezetet azért kezdem a legrosszabb számmal, mert minden további döntés ebből következik.

Az első 100 nap

A 3.1 pont elején bemutatott átvilágítási és vezetői teendők mellett ennek a fejezetnek a számai négy további feladatot tesznek az első száz napba, mindegyiket azért, mert nélküle a költségvetés nem zárható le.

Teendő	Miért az első 100 napban
A műsoróra-egységköltség megállapítása és nyilvánosságra hozása	A 2027-es büdzséhez az egységköltség 12 százalékkal kisebb kell legyen
A sportjogi keretszerződések újratárgyalásának kezdeményezése	A tartalmi keret indokolhatatlanul nagy részét viszi el ez a tétel
A kollektív szerződés és a szerződéses állomány felmondási feltételeinek tisztázása	A létszámprogram egyszeri költsége ezen múlik

2027-es éves költségvetési javaslat részletes kidolgozása	A tervezhetőség és végrehajthatóság alapszükséglet

A 2027-es átmeneti költségvetési év

Bevételi tétel (millió forint)	**2027**	**2028**
Állami hozzájárulás	80 000	80 000
Saját bevétel	6 500	9500
– ebből a sportvágás miatt kieső reklám	−2 500	0
Tartalékból felhasznált	12 000	5000
Felhasználható összesen	96 000	94500

A 2028-as állami keretre ugyanazt a 80 milliárdot számolom; a támogatás mértéke előre nem látható; amennyiben ezt meghaladja, a különbözet a tartalomra fordítható.

2026 év végén 20,6 milliárdos tartalék várható, ez egy korlátos keret. Ha ebből 2027-ben 12-t, 2028-ban 5-öt hívok le, 2029-re 3,6 marad. 2029 pedig a székház éve, amikor az üzemeltetést át kell szervezni. A tartalék tehát a mandátum alatt el is fogy.

A sportból kieső reklámbevétellel 2027-ben számolok. A tömegsport volt eddig a fizetett hirdetés elsődleges hordozója, ennek visszafogásával a bevételek is esni fognak. Számolni kell továbbá az állami hirdetések kiesésével. Ennek ellenére 2028-ra már a helyzet rendeződését várom, a saját bevétel szélesítése ezt ki kell egyenlítse. A 9,5 milliárdos 2028-as saját bevétel a terv legoptimistább száma, és nem csak nézettségi remény áll mögötte, hanem bérgyártás, koprodukció és tartalomhasznosítás: erről a 3.3 pontban írok.

Minden, ami nem tartalom

A 2027-es költségvetés legfájóbb része a bérköltségben mutatkozik meg: nagyjából 15 százalékos leépítést tartok indokoltnak, részben gazdasági okokból, részben pedig szakmaiból: a digitális integráció miatt szakembereket kell felvenni, a lineáris csatornák szűkítése miatt mások munka nélkül maradnak.

Tétel	**2026**	**2027**	**2028**	**1. lépés**	**2. lépés**
Személyi juttatások	33 327	30 506	27 823	+2 821	+2 683
Végkielégítés, szabadságmegváltás	–	2 917	0	−2 917	+2 917
Műsorterjesztés	19 163	17 900	11 500	+1 263	+6 400
Back office	13 460	10 768	9 500	+2 692	+1 268

Műsorinformatika, szerzői jog	3 865	2 992	2 792	873	200
NMHH, Médiatanács, egyéb tételek	5 068	5 100	5 100	-32	0
Leányvállalatok, továbbutalás	3 439	3 439	3 439	0	0
Beruházás, felújítás	4 932	2 000	3 500	+2 932	−1 500
Egyéb költségek	1 501	1 500	1 500	1	0
Infláció hatása	–	–	1 610	–	−1 610
Nehezen mozdítható összesen	84 755	77 122	66 764	+7 633	+10 358
Tartalomra marad	49 698	18 878	27 736		

Az utolsó két oszlop megtakarítás millió forintban. A két évben együtt ez 18 milliárd forint működési megtakarítás. Ebből 10,4 a második lépés, vagyis a lejáratok. A legnagyobb egyedi tétel a műsorterjesztés 6,4 milliárdja, erre a szerződés 2027 szeptemberében jár le, és 2028 az első teljes év az új feltételekkel.

Az inflációt külön soron szerepeltetem, és nem azért, hogy szebb legyen a tábla. Ha az állami keret nominálisan fix, miközben a költségek inflálódnak, akkor a reálvágás évente mélyül. Ez a keretemelési kérés önálló indoka, a tartalmi vállalásoktól függetlenül.

2027 átmeneti év. Hosszú időbe telik, mire feláll az új szervezet és beindul a komolyan vehető gyártás az új formátumokban. Az átmenet alacsonyabb műsortermeléssel jár. A megmaradó szolgáltatás 2026-os egységáron 21,5 milliárdba került, a 2027-es keret ennek nyolcvannyolc százaléka: tizenkét százalékos egységköltség-csökkenéssel a 2027-es év az M4 és az M5 kivezetésével áll össze.

A tizenkét százalék nem jámbor óhaj. A beszerzések nem voltak versenyeztetve, az összehasonlítható műsorszolgáltatók ugyanezt a kibocsátást kevesebbért állítják elő. Ezért az első száz nap egyik feladata a műsoróra-egységköltség mérése és nyilvánosságra hozása — ez lesz a költségcsökkentés egyik alapja.

2028–2030: prioritások, forrásallokáció és kockázatkezelés

2028-ban a tartalmi költségkeret a 2026-os szint ötvenhat százaléka, 27,7 milliárd. Ez a megmaradó szolgáltatások 2026-os szintjének százhuszonkilenc százaléka, tehát 6,2 milliárd marad új formátumokra és fejlesztésre. Ez a megtérülés éve — de csak akkor, ha két dolog teljesül: a szerződéslejáratok megspórolják a kívánt 10,4 milliárdot, és a tartalék kiürülését pótolja a saját bevétel.

A tartalék kiesése a hároméves javaslat legfontosabb tétele. 2027-ben 12 milliárd egyszeri forrás egészíti ki a keretet, 2028-ban 5, 2029-ben már alig több, 3 milliárd. Ezt a kiesést a működési megtakarítás önmagában nem pótolja, és ezért kérem a hároméves költségvetési javaslatban a hozzájárulás stabilizálását: nem emelést a 2027-es szinthez képest, hanem annak megtartását egy olyan évre, amelyben a tartalék már nem segít.

Kockázatkezelés. Van olyan kérdés, amelyet a pályázat szakaszában nem tudok eldönteni.

Hogy az Infocsomag lekötött táblája bruttó értékeket közöl, a csatornakeretekről viszont nem derül ki, bruttók-e. A vissza nem térítendő áfa évi 24 milliárd körül van, ez pontosításra vár. A nagyságrendet ez nem fordítja meg, itt bruttó értékekkel számolok.

A felmondás feltételeinek, a kollektív szerződés előírásainak részletei határozzák meg a tervezett leépítés költségét.

Ezeket az átvilágítás első hónapjában tisztázom, és az eredményt — a számokkal együtt — közzéteszem. Az átláthatóság már ebben a szakaszban is szükségszerű.

3.2 A koncepció pénzügyi hatásai és a forrásallokáció

A 3.1-ben szereplő 18 milliárd működési megtakarítást ez magyarázza meg, illetve megmutatja a megmaradó keret elosztását. Négy szerkezeti döntésből áll össze: a létszámból, a leányvállalati sorból, a csatornakivezetésből és a sportjogból.

Létszámleépítés 2027-ben, amit csak 2028-ban fogunk megérezni

A szervezet létszáma 2 151 fő aktív állomány, mellette 380 szerződéses munkatárs. A személyi juttatások 33,3 milliárdja egy főre vetítve évi 15,5 millió forint teljes munkáltatói költség.

Szervezeti terület	Aktív (fő)	Szerződéses (fő)	az állomány %-a
Tartalom és gyártás	1 489	378	69,2%
ebből Csatornaigazgatóságok és szerkesztőségek	709	52	33,0%
ebből Produkciós Igazgatóság	416	324	19,3%
ebből Műszaki Műsorkészítők	178	2	8,3%
ebből Programming	75	–	3,5%
ebből Műszaki üzemeltetés, karbantartás, fejlesztés	71	–	3,3%
ebből Műsorinformatika, Jogdíj, Központi Szervezés	40	–	1,9%
Egyéb területek	234	1	10,9%
ebből Archívum Osztály és Szcenika	161	–	7,5%
ebből Online Igazgatóság	73	1	3,4%
Back Office	428	1	19,9%
Összesen	**2 151**	**380**	**100.00%**

Az Online Igazgatóság hetvenhárom fő: az aktív állomány 3,4 százaléka; hasonlóképpen az online tartalmi kiadás 1,6 milliárd, a tartalmi keret nagyjából három százaléka. Bár a közönség

nagy része évek óta a telefonján tájékozódik, a közmédia a munkatársai és a pénze három százalékát fordítja arra a felületre.

Az Archívum Osztály százhatvanegy fő, több mint kétszerese az online szervezetnek. Ez önmagában nem is hiba, mert az archívumi munka emberigényes, és még inkább az lesz, ha nekilátunk azt megosztani digitálisan.

A Produkciós Igazgatóság a maga 416 alkalmazottjával és 324 szerződéses munkatársával a legnagyobb egység, és itt dolgozik a szerződéses állomány nyolcvanöt százaléka. A tartalomgyártási kapacitás tehát itt van, és az átállás is itt a legnehezebb.

Nettó 323 státusszal, a létszám tizenöt százalékával kívánom csökkenteni a teljes állományt. Ez 538 elbocsátást és 215 újrafelvételt jelent, mert nem minden státusz szűnik meg: ahol a feladat változása más kompetenciát követel, ott a helyet újra be kell tölteni.

Az átállás elsősorban technológiai, de újságírószakmai is. Olyan szakemberekre van szükség, akik a rugalmas, platformspecifikus formátumokat értik, azok között váltani képesek; ezt a lineáris gyártáshoz szokott stábok egy része nem fogja tudni megugrani. A tévés gyártás költsége ráadásul többszöröse a webes videós gyártásnak, miközben több webes műhely már eléri a televíziós színvonalat, bizonyos műfajokban meg is haladja.

Ezt a számot természetesen az átvilágítás eredménye kell árnyalja. A szervezet belső ismerete nélkül nehéz megmondani, hol lesz az a 323 (bruttó 538) státusz. Ugyanakkor a létszámcsökkentés 2027-ben nem hoz közvetlen megtakarítást, négy jogszabályi korlát miatt.

A Munka Törvénykönyve 75. §-a szerint csoportos létszámcsökkentésnél az írásos tájékoztatás után harminc napot kell várni, és a felmondás csak ezután közölhető; az ennek megszegésével közölt felmondás jogellenes. A 69. § szerint a felmondási idő harminc nap, de a munkáltatónál töltött idő szerint hosszabbodik — tíz év után huszonöt, tizenöt év után harminc, húsz év után hatvan nappal —, és a közmédia régi állományánál ez reálisan ötvenöt–hatvan nap. A 70. § szerint a felmondási idő legalább felére a munkavégzés alól kötelező felmenteni, és erre távolléti díj jár. Végül a 77. § szerint a végkielégítés tíz év után háromhavi, tizenöt év után négyhavi távolléti díj, és a negyedik bekezdés szerint ez még egy-három hónappal emelkedik, ha a munkaviszony a nyugdíjkorhatár előtti öt éven belül szűnik meg.

Együtt ez azt jelenti, hogy a döntéstől a tényleges megtakarításig legalább három hónap telik el, a reorganizáció megtervezésén felül. Számszerűen: 2027-ben egy elbocsátás nettó 1,5 millió forintot takarít meg, mert a féléves megtakarítást majdnem teljesen megeszi a végkielégítés. A fedezeti pont az év első harmada — ha a megtakarítás ennél később indul, az elbocsátás az adott évben ráfizetés.

Ezért szerepel a táblában **2 917 millió forint végkielégítés 2027-re, külön soron.** A létszámprogram teljes évi különbözete 2028-ban jelentkezik. 2027 a befektetés éve, 2028 az, amikor megtérül.

Ugyanakkor ha a csökkentés egy része a szerződéses állományból jön — és a Produkciós Igazgatóságon 324 szerződéses dolgozik, éppen ott, ahol a technológiai váltás a legnagyobb —, akkor az egyszeri költség arányosan kisebb, és 2027 könnyebb lesz. Hogy mennyivel, azt a szerződések felmondási feltételei döntik el, ezért a tervbe a rosszabb változatot írtam.

Bizonyos mértékű létszámcsökkentés a back officeban is szükséges lesz, de ezzel óvatosan kell bánni, mert a szervezeti átalakítás nagyon nagy terhelést jelent majd az első évben.

A leányvállalatok: művészeti együttesek és a Nemzeti Sport

A közmédia négy szervezet felett gyakorol jogokat, és a 3,4 milliárdos sor ezek finanszírozása.

Szervezet	Mi a helyzet
Magyar Rádió Művészeti Együttesei Nonprofit Kft.	az Mttv. 215. §-a szerint kötelezettség
MTVA Digitalizációs Műhely Kft.	az archívum megnyitásának végrehajtója
N.S. Média és Vagyonkezelő Kft.	a sorsáról 2026. december 31-ig javaslatot kell tenni
Közszolgálati Médiaakadémia Alapítvány	alapítói jog, nem leányvállalat

A Nemzeti Sport felől sürgősen dönteni kell, a kiírás maga kér döntést. A lap körül médiaértesülések szerint már ott köröz az RTL csoport, korábban volt más ajánlattevő is. A cég sorsát elsősorban gazdasági megfontolások alapján kell kijelölni, amit a folyó átvilágítás informálhat.

Az Mttv. 215. §-a szerint a Magyar Rádió művészeti együtteseinek fenntartásáról és fejlesztéséről a művészeti színvonal megőrzése érdekében az Alap gondoskodik. A szakmai párbeszéd összefoglalója a művészeti együtteseket külön megőrzendő értékként nevezi meg, és a pályázó osztja ezt a véleményt. Ugyanakkor az együttesek tartós elhelyezésének és munkarendbe illesztésének megoldására együttműködéses megoldást javaslok: be kell vonni a BMC-t, a MüPát és a Zeneakadémiát is.

A Digitalizációs Műhely létfontosságú lesz ahhoz, hogy az archívumot megnyissuk.

Ez a sor egyelőre mindhárom évben változatlan, és 2028-ra az inflációt is megkapja, hogy reálértéken ne szűküljön. Az N.S. Média sorsa befolyásolhatja ezt az elemet, esetleges értékesítés esetén a bevétel a művészeti együttesek számára endowment formában átadható.

A csatornák kivezetése

Két lineáris csatorna szűnik meg. Az M5 kulturális és tudományos tematikus szerkesztőséggé alakul, az M4 pedig 2027. szeptember 4-én szűnik meg, amikor lejár a televíziós terjesztési szerződés.

A megszűnő csatornákat fokozatosan archív tartalommal és a megmaradó főcsatornák belső gyártású adásaival töltöm fel, miközben folyamatos promóció hívja át a közönséget a megmaradó felületekre.

Műsorpercben a kivezetés a következőt jelenti. A szerződés lejárata után az évből 119 nap van hátra, az év 32,6 százaléka. Két csatorna, napi huszonnégy órás adásidővel: 342 720 nem sugárzott műsorperc, azaz 5 712 óra. Az öt televíziós szolgáltatás teljes évi sugárzásának 13 százaléka — és ez az arány nem függ a napi adásidőtől. Költségben ennél jóval nagyobb tétel.

2026-os csatornakeret a Márai-film nélkül	M Ft	arány
Kivezetésre ítélt: M4 23 449 és M5 2 958	26 407	55.00%
Megmaradó: M1, Duna és Duna World, az öt rádió, a film, M2	21 501	45.00%

Két csatorna, amely a sugárzott percek negyven százalékát adta, a tartalmi keret ötvenöt százalékát vitte el. A 119 napra jutó megtakarítás 8,6 milliárd. De ebből 7,6 az M4 és 1 alatt van az M5. Amiről beszélünk, az tehát nem két csatorna, hanem az M4 és egy kerekítési hiba. Az M5 lekapcsolása műsorpercben sokat, forintban szinte semmit nem jelent — ezt azért mondom ki, mert a döntést nem akarom nagyobbnak mutatni, mint amilyen.

A sportjog: itt dől el 2027

A 2027-re már lekötött kötelezettségek összesen 43,4 milliárd forintot tesznek ki, és ebből a két legnagyobb tétel a sportjogok 18,8 milliárdja és a műsorterjesztés 17,9 milliárdja. A kettő a lekötött összeg nyolcvanöt százaléka. A már aláírt sportjogi szerződések tehát önmagukban elvinnék a tartalmi keretet. Ugyanakkor a négy kisebb szövetség — kosárlabda, jégkorong, röplabda, vízilabda — keretszerződései együtt nettó 170 millió forintot tesznek ki. A teljes sportkeret körülbelül egy százalékát.

Vagyis a pénz az MLSZ-ben és a Foma–1-ben van, amely szerződéseket újra kell tárgyalni, akár a jogok értékesítését megfontolni. Emellett **minden ritkán közvetített sportág megtartható, ha a sportkeret a két prémium jogon a kétharmadával csökkenthető.** Közpénzt arra érdemes költeni, ami piaci alapon nem születne meg, vagy ami hatékonyan hordozza a közszolgálati funkciót. A legdrágább futballcsomag nem ilyen.

A koronaékszereket nem muszáj a közmédiának megvásárolnia, hogy szabadon foghatók legyenek. A költség mértéke az MLSZ többszörös állami finanszírozásának kérdését is felveti.

Amire a tartalmi keretből futja

Terület	2027	arány	2028	arány
Hír, információ, közélet	6 041	32,0%	6 934	25,0%
Kultúra, tudomány, ismeretterjesztés	2 454	13,0%	4 160	15,0%
Gyerek- és ifjúsági tartalom	1 416	7,5%	4 160	15,0%
Sport	5 758	30,5%	4 438	16,0%
Fikció, film, szórakoztatás	1 057	5,6%	3 328	12,0%
Médiaműhelyek	1 321	7,0%	2 219	8,0%
Archívum és digitalizálás	831	4,4%	2 496	9,0%
Összesen	18 878	100.00%	27 736	100.00%

Az arányok nagy része csökken, de a keret 2028-ra negyvenhét százalékkal nő, és ezért **a sport az egyetlen terület, amelyik forintban is kevesebbet kap 2028-ban, mint 2027-ben.** Így minden más terület növekedhet. A hír aránya 32-ről 25 százalékra esik, miközben forintban tizenöt százalékkal többet kap. A gyerektartalom megháromszorozódik. Ez az átrendezés az elérés növelésének a kulcsa.

Forrásallokációs arányok

Megosztás	2026	2030 célérték
Tartalom : technológia : működés a teljes keretből	kb. 35 : 17 : 48	45 : 20 : 35
Külső gyártás és koprodukció a hír- és	kb. 10%	25–30%

Megosztás	2026	2030 célérték
sportműsoron kívüli új gyártásból		
Az új, nem élő gyártás aránya, amelynél az elsődleges változat a digitális	gyakorlatilag nulla	>60%

A 2026-os arányok az Infocsomag soraiból számított becslések; pontosításuk belső adatot igényel, és az átvilágítás első hónapjának feladata.

Miért nem lineáris–digitális költségarányt vállalok

A 2.1 szerinti **integrált gyártásban** egy megrendelésből **többféle megjelenés** előáll. Az eddigi logika az volt, hogy tévé- és rádióműsor készült, amit utólag felraktak az internetre – és ott alig kellett valakinek. Ez nem a digitális közönség hibája, hanem a terméké: egy másik felületre szabott tartalom másodközlése. A 2030-as cél ezért a logika megfordítása: a legtöbb tartalomnál az **elsődleges változat a digitális**, a **sugárzott** változatot **ebből adaptáljuk**.

A gyakorlatban ez több különböző szerkesztői végeredményt jelent ugyanabból az anyagból. A digitális változat szabadabb: hosszban mindenképp, részben stílusban is, mert nem kötik műsorrendi határok. A sugárzott változat szorosabban szerkesztett, pontos műsoridőre. A BBC rádiós kínálata erre ad kész példát: a sugárzott adások mellett a podcast verzió jellemzően hosszabb és szerteágazóbb – ugyanaz a munka, két kimenet.

Ehhez tartozik egy feltevés, amelyet vállalok: **a tévénézők, rádióhallgatók rugalmasabbak, mint amire a szakma számít**. A lineáris közönség ma kicsi, és nem az tartja ott, hogy megszokott formátumot kap. A sugárzott felület ezért nem a biztonságos, hanem a pontosan szerkesztett változat helye – újszerű formátumokat ott is be lehet mutatni.

A szabály nem mindenre vonatkozik. Az élő hír, az élő sport és más közvetítések hasonlóan viselkednek mindkét környezetben; ott az élő formátum a meghatározó. A megfordítás a nem élő, gyártott tartalomra szól – ami a kínálat nagyobb része.

A mérés ennek megfelelően változik: az 1.3.2 mutatói közé bekerülnek a féléves célszámok, hogy az új, nem élő gyártás hány százalékánál legyen digitális az elsődleges változat. Ez ellenőrizhető, és valóban azt méri, amit a koncepció ígér.

Saját gyártás és külső megrendelés

A televíziós műsoridő mai megoszlása gyártási jelleg szerint: 47,7% belső gyártás, 9,7% külső gyártás, 32,6% vásárolt műsor, a maradék koprodukció és egyéb. Rádióban 73% belső és 12,5% külső, de ez utóbbi szinte teljes egészében a Nemzetiségi adó (83,4%); a Petőfi műsorideje 99,6%-ban közös finanszírozású koprodukció volt.

A független gyártói arány növelése tehát nem elsősorban a belső kapacitás rovására történik, hanem a vásárlási keret átforgatásával. Ma a közmédia jelentős összeget költ kész, jellemzően külföldi tartalom megvásárlására; ugyanez a pénz hazai megrendelésként magyar műhelyeket tartana el és magyar tartalmat hozna létre.

Egy fontos fenntartás: a 32,6% műsoridő-arány, nem költségarány. A gyártás körülményeit át kell alakítani ahhoz, hogy a belső készítésű tartalom versenyképessé váljon. Ehhez a technológia már létezik, elsősorban kalibrálni kell.

Terület	Ma	2030-ra javasolt
Külső gyártás és koprodukció a hír- és sportműsoron kívüli új gyártásból	kb. 10%	25–30%, a partneri együttműködéseket beleszámítva

Terület	Ma	2030-ra javasolt
Vásárolt kész tartalom a műsoridőből	32,6%	érdemben alacsonyabb, a felszabaduló keret hazai megrendelésre menjen
Belső gyártás	47,7%	arányában hasonló, de más összetételben: hír, információ, élő esemény, archívum, kísérleti műhely

Az arányt pályaívként érdemes megadni, nem egyetlen számként: 2027-ben még alacsony marad, mert a független műhelyekkel kiépítendő bizalom és a megrendelési rendszer felállítása időbe telik. A bizalomépítés eszközei a szakmai párbeszédben megfogalmazott javaslatok: éves nyilvános megrendelői terv, nyilvános szerződés-regiszter, független audit, és a pályáztatással kiválasztott megrendelő szerkesztő, pályázható műsorok és megbízások.

Beruházások

2027-ben 2 milliárd: lekötött kötelezettségek és állagmegóvás, valamint a komolyzenei hangzó szolgáltatás mint a platformstratégia első, legolcsóbb lépése. Az egységes tartalomplatform specifikációja, a fejlesztés megkezdése.

2028–2030-ban évi 3 milliárd, a sorrend: a közös tartalomkezelő és archívumrendszer fejlesztése, a saját streaming- és lekérhető szolgáltatás, a mérési infrastruktúra, kiberbiztonsági fejlesztés és akadálymentesítési eszközök.

Mi igényel új forrást

A digitális pillér kiépítése, a mérési és közönségkutatási rendszer, a kiberbiztonsági fejlesztés, az akadálymentesítés és az utánpótlás-képzés. Ezeket nem új pénzből, hanem a megtakarításokból fedezem: a 2027-es digitális fejlesztési keret és a 2 milliárdos beruházási keret ennek a kezdete, a hároméves ciklusban pedig a beruházási keret évi 3 milliárdra emelkedik.

3.3 Kereskedelmi tevékenység, jogok, szindikáció

A közmédia előre lekötött költségei között olyan tételek is szerepelnek, amelyek gazdasági racionalitását felül kell vizsgálni. Amennyiben ezek között értékesíthető elemek vannak, azok újratárgyalását, eladását meg kell fontolni. Ezen felül megfontolandó az ingatlanvagyon és a technológia hasznosításának alternatív módja: a bérbeadás, a bérgyártás és a koprodukciók lehetősége, amelyekből további saját bevétel realizálható. Ezek csökkenthetik a tartalék felhasználását 2027-ben. A kihasználatlan kapacitás hasznosítása nem a közszolgálat rovására megy, hanem egy már kifizetett eszköz üresjáratát szünteti meg.

Hasznosítás: a tűzoltás része

Az ingatlanvagyonról: a közmédia 81 500 négyzetméter nettó területet használ, amelyből 62 500 saját tulajdon, 18 500 állami tulajdon és mindössze 500 négyzetméter a bérlemény. Van tehát valódi vagyon, nem csak bérleti szerződés — de a mozgástér nem a teljes állomány, mert az állami tulajdonú résszel a közmédia nem gazdálkodhat szabadon.

Két tételt érdemes külön megnézni. A gödöllői ingatlan őrzött, nem használt épület, amelynek az adótornyát mobilszolgáltatók bérlik. Az épület ennél alaposabb hasznosítása megfontolandó.

A két bevételi forma nem egyszerre érkezik. A vagyonelem eladása egyszeri és gyors, tehát 2027-re hat. A bérgyártás és a koprodukció szerződést és felszabadított kapacitást kér, tehát 2028-ra. A terv ezért az eladást 2027-hez, a hasznosítást 2028-hoz rendeli.

A Kunigunda úti gyártóbázis 2008-ban épült, és az Infocsomag szerint hat-tíz éven belül eljön az épületgépészeti rekonstrukció ideje. Ez a pályázati mandátumon túlnyúlik, de a döntéseket már most befolyásolja: az erre szükséges forrásokat félre kell tenni, a munkát ütemezni, a kontingenciát tervezni kell.

Reklámbevételek

A közmédia saját bevétele 2026-ban a teljes büdzséjének **mindössze 4,2 százalékát** tette ki. Európai összevetésben ez kiugróan alacsony: ugyanez az arány Németországban a 16, Hollandiában a 23 százalékot is eléri.

A **magyar közmédia ma gyakorlatilag egyetlen forrásból él**, pedig a saját bevétel növelése nem üzleti, hanem **függetlenségi kérdés**: minden forint, amely nem a költségvetésből érkezik, csökkenti a kiszolgáltatottságot. Minden forint kereskedelmi bevétel egyúttal spórol a közpénzen. A gazdasági és fenntarthatósági szempontok ezzel együtt sem írhatják felül a közszolgálatiság alapelveit és lényegi funkcióit.

A közmédia esetleges piactorzító hatását pillanatnyilag elsősirban a prémium sportközvetítések terén érezteti, de itt is inkább a jogok árazásánál, mint bárhol másutt. A hirdetési piacon 2027-ben jelentős átrendeződésre számítok, a televíziós és rádiós piacon a közmédia kínálat-szűkítésével és a profilváltással azonban nem gondolom, hogy elszívná a levelgőt a kereskedelmi média elől. Amire figyelni kell, az a digitális felületek hirdetés-politikája; mivel azonban ezt jó idő felépíteni, ez leghamarabb 2028-ban érzékelteti majd a hatását. Fontos úgy szervezni a reklámbevételeket, hogy a szindkált tartalomra eső bevételt mindenképpen megosszuk az azt rendelkezésre bocsájtó szerkesztőségekkel – erre mechanizmust kell kidolgozni. Tudatos hirdetésszervezéssel és erre kialakíttt kapacitással a közmédia olyan minőségű és relevanciájú hirdetési elérést kínálhat a hazai ügyfeleknek, amilyet az automatizált big tech platfromok nem tudnak.

A cél a **bevételi szerkezet diverzifikálása**, nemzetközi bevált gyakorlatokalapján, de csak részben hirdetésből. A közmédia valódi vagyona: a saját tartalom, az archívum és a nemzetközi kapcsolatrendszer. Az alábbi konstrukció erre épül.

Felhasználási jogok, szindikáció és nemzetközi képviselet

A közmédia jogszerzési gyakorlata ma a teljes és időben korlátlan jogok megszerzése felé hajlik. Ez rövid távon kényelmes, hosszú távon azonban két kárt okoz: drágítja a megrendelést, és megfosztja a magyar gyártókat attól a másodlagos és exportbevételtől, amely a független gyártói szektor fenntarthatóságának egyik alapja. A szakmai párbeszéd beadványai éppen ezért az **arányos felhasználási jogok** elvét fogalmazták meg: a közmédia szerezze meg azt, amire a feladatához szüksége van, de ne törekedjen ennél többre.

Ezt az elvet a jogszerzés alapértelmezésévé teszem. A közmédia a megrendelt tartalomra meghatározott felhasználásra, meghatározott területre és meghatározott időre szerez jogot; a másodlagos és az exportjog a gyártónál marad.

Ugyanakkor a közmédia olyan infrastruktúrával, kapcsolatrendszerrel és nemzetközi tagsággal rendelkezik, amelyhez a magyar gyártók és szerkesztőségek külön-külön nem jutnak hozzá. Ezt szolgáltatásként is ki kell dolgozni.

Nem kizárólagos nemzetközi képviseleti megbízás. A gyártó — akár a közmédia megrendelésére, akár attól függetlenül dolgozik — megbízhatja a közmédiát azzal, hogy nemzetközi piacon képviselje a tartalmát. A megbízás nem kizárólagos, határozott időre szól, a gyártó bármikor felmondhatja, a jog pedig végig nála marad. A közmédia ügynökként jár el,

bevételmegosztás mellett, nyilvánosan közzétett és minden partnerre azonos feltételekkel. A szolgáltatás nyitott a közmédián kívül gyártott tartalomra is.

Ez a kétrétegű szerkezet három dolgot ér el egyszerre. Megőrzi a gyártót védő alapértelmezést, tehát nem teremt újra erőfölényt a megrendelői oldalon. Olyan szolgáltatást nyújt a szektornak, amelyet a közmédia tud a legolcsóbban előállítani, mert a kapacitás és a tagság rendelkezésre áll. És tiszta alapot ad a kereskedelmi tevékenységnek: a közpénzből fenntartott infrastruktúrával harmadik fél tartalmát képviselni nyilvános feltételű, nem kizárólagos, piaci díjas ügynöki konstrukcióban védhető, az állami támogatás közszolgálati műsorszolgáltatásra történő alkalmazásáról szóló bizottsági közlemény követelményeivel összhangban.

A nemzetközi csere szakmai hozama

A képviselet pénzbeli haszna fontos, de nem ez az egyetlen.

A közmédia tagja az Európai Műsorsugárzók Uniójának (EBU), amelynek keretében napi szinten áramlik hír-, zenei és sporttartalom a tagszervezetek között. Ezek a cserék **tagok közötti szakmai cserék, nem kereskedelmi értékesítési csatornák** — a tartalmat a tagszerkesztőségek választják ki és használják fel. De ennek is lehet szakmai haszna.

A magyar partnerek egy része maga is közszolgálati vagy közérdekű mandátum alapján dolgozik, és számukra az a tét, hogy a munkájuk a lehető legszélesebb és legvegyesebb közönséghez eljusson. A nemzetközi cserébe való bekerülés ezt a célt közvetlenül szolgálja: nem bevételt ad, hanem elérést, szakmai kapcsolatokat. Egy kis szerkesztőség vagy műhely számára ez a fajta beágyazottság évekig elérhetetlen marad, ha egyedül próbálkozik.

A nemzetközi láthatóság és a kialakult partnerkapcsolatok **önmagukban is szakmai védettséget jelentenek**. Egy olyan műhely, amelynek munkáját külföldi közszolgálati szerkesztőségek ismerik és használják, nehezebben ellehetetleníthető. A közmédia tehát azzal is erősíti a magyar médiatér ellenálló képességét, hogy hozzáférést ad a szélesebb szakmai nyilvánossághoz. Három feltétellel működik:

- **A partner neve együtt utazik a tartalommal.** A szerzőség és a forrás feltüntetése szerződéses kötelezettség, nem jóindulat kérdése. Enélkül a konstrukció nem beágyazottságot teremt, hanem tartalombegyűjtésnek látszik.
- **A hozzáférés nem garancia.** A nemzetközi cserébe bekerülő tartalmat a tagszerkesztőségek választják ki; a közmédia a lehetőséget biztosítja, nem az elérést ígéri. A koncepció ezt pontosan így mondja.
- **A jogtisztázás emberi döntés marad.** A szállítás, a metaadat-kezelés és a tartalomfeed automatizálható, a felhasználási jogok tisztázása nem.

Átláthatóság

A képviseleti szolgáltatás feltételei, a díjszabás és a bevételmegosztás nyilvánosak. A közmédia nyilvános szerződés-regisztert vezet, és a megrendelési és képviseleti gyakorlatot évente független audit vizsgálja. Mindkét eszköz a szakmai párbeszéd beadványaiban megfogalmazott javaslat.

A közmédia piaci hatásának legtöbbet bírált eleme a prémium sportjogok árát emelő kereslet. Ezt a hatást három eszközzel szüntetem meg: a jogvásárlás nyilvános értékhatárhoz és hatásvizsgálathoz kötésével, a sportjogi költségek elkülönített kimutatásával, valamint a nem hasznosított jogok piaci felajánlásával. Mindhárom eszköz a szakmai párbeszéd beadványaiban megfogalmazott javaslatokra épül, és egyben megfelel az állami támogatás

közszolgálati műsorszolgáltatásra történő alkalmazásáról szóló bizottsági közlemény elvárásainak.

3.4 Prudens gazdálkodás, átláthatóság, integritás

Beszerzés és szerződéses átláthatóság

A versenyeztetés, pályáztatás alapszabály, a kivétel indokolt és nyilvános kell egyen. Minden értékhatár feletti beszerzés versenyeztetéssel történik; ahol ettől eltérünk, ott az eltérés indoka a szerződéssel együtt közzétételre kerül.

Nyilvános szerződés-regiszter. A közmédia szerződései – a törvény által védett adatok kivételével – tételesen, kereshető formában nyilvánosak: szerződő fél, tárgy, összeg, időtartam. Ez nem új törvényi kötelezettség teljesítése, hanem azon túlmutató vállalás.

A regiszterben kiemelt figyelmet kap két terület, mert az elmúlt évek vitái túlnyomó részben ezeken keletkeztek: a sportjogi és a gyártási szerződések. A sportjogi szerződések független átvilágítása alapvető szükséglet: a módszertant és az eredményt nyilvánosságra hozzuk, a sportjogi kiadások pedig a nyilvános teljesítménymutatók közé kerülnek.

Az árazás mint integritási kérdés

A közmédia gazdálkodásának egyik alapvető problémája az árazás. Egy nagy, közpénzből működő megrendelő két irányba tud hibázni: kizsigereli a dolgozóit és a beszállítóit, vagy prémium díjszabást fizet olyan munkáért, amely ennyit nem ér.

Az irány mindkettőtől különbözik: a közmédiának a munka tényleges ára felől kell közelítenie az alkupozícióhoz. Egyszerre kell figyelembe venni három fontos szempontot:

- a tisztességes díjazást és a bérgaranciákat, mert az alulfizetett munka minőségromlást és fluktuációt termel - a tartalom előállításának valós költsége - a tartalom értéke a műsorfolyamban ér.

Ennek eszköze a 1.3.2 mérőszámai közt szereplő, műfajonkénti egy műsorpercre jutó költség: enélkül az árazásról nem lehet érdemi döntést hozni, mert nincs mihez viszonyítani.

Közérthetőség

Az adatközlés önmagában nem átláthatóság. Egy több száz oldalas, szakmai nyelven írt beszámoló formálisan teljesíti a kötelezettséget, miközben a közönség számára ugyanolyan átláthatatlan marad, mintha közzé sem tették volna. Márpedig a közmédia gazdálkodásáról nem csak a könyvvizsgálóknak kell tudniuk, hanem azoknak, akiknek a pénzéből működik.

Ezért minden nyilvános beszámolóhoz – az éves jelentéshez, az audit megállapításaihoz, a szerződés-regiszterhez és a 1.3.2 szerinti mérőszámokhoz – laikusok számára is érthető, szemléletes áttekintés készül, amely elmagyarázza, mire megy el a pénz, mi változott az előző évhez képest, és mit jelentenek a számok. Ahol lehet, vizuálisan.

A közmédia egyik közszolgálati feladata éppen az, hogy érthetővé tegye a közügyeket. Irányadó lehet ebben a közérthető hivatali nyelvet célzó hazai kezdeményezések munkája, valamint azoké a civil műhelyeké, amelyek a költségvetési adatok közérthető bemutatásával foglalkoznak – ilyen például a K-Monitor.

Belső ellenőrzés és megfelelés

Önálló belső ellenőrzési funkció, amely a vezérigazgató mellett a Független Közmédia Testület felé is jelent – e nélkül a belső ellenőrzés azt ellenőrzi, akitől függ. Mellette megfelelési (compliance) vezető, aki a 1.3.1 szerinti kizárási nyilvántartást kezeli, és aki az etikai és összeférhetetlenségi szabályok betartásáért felel.

Éves független audit, amelynek megállapításai nyilvánosak, és amelynek utókövetése – hogy a megállapításokból mi valósult meg – a következő évi beszámoló része.

Összeférhetetlenség: a nyilvántartott kizárási rend

A közmédiában dolgozó több mint kétezer ember közül soknak van politikai múltja, családi kötődése vagy üzleti érintettsége – és ma egyikről sincs sem nyilvántartás, sem eljárás. Ez mindkét irányban rossz: aki elfogult, azt nem lehet kiszűrni, aki viszont nem az, azt nem lehet megvédeni a vádtól.

Bejelentési kötelezettséget vezetünk be, két szinten. A szerkesztőségi döntési jogkörrel bíró vezetők – főszerkesztők, rovatvezetők, műsorvezető szerkesztők, az igazgatók és a vezérigazgató – belépéskor és azt követően évente nyilatkoznak arról, hogy fennáll-e olyan politikai, üzleti vagy családi kötődésük, amely egy adott tárgykörben összeférhetetlenség. Minden munkatársat eseti bejelentési kötelezettség terhel.

Átadás, nem elhallgatás. A bejelentés következménye nem az, hogy az ügy nem készül el, hanem az, hogy a szerkesztői felelősséget névre szólóan átveszi valaki más, még a munka megkezdése előtt. Az átadás ténye, időpontja és az átvevő személye bekerül a nyilvántartásba.

Nyilvántartás, korlátozott hozzáféréssel. A nyilvántartás azt rögzíti, hogy kizárás áll fenn és milyen tárgykörben, valamint hogy ki vette át a felelősséget. A kötődés tartalmát – hogy melyik pártról, cégről vagy személyről van szó – a nyilvántartás nem tartalmazza, azt kizárólag a megfelelési vezető és a szerkesztőségi ombudsman ismeri, zárt kezelésben.

Ennek a megkülönböztetésnek jogi oka van. A politikai vélemény és a pártkötődés az általános adatvédelmi rendelet szerint különleges kategóriájú személyes adat, hozzátartozó adata pedig harmadik személyé is egyben. De a fontosabb ok nem jogi: a közmédiában az elmúlt években éppen az volt a baj, hogy a munkatársak politikai megbízhatóságát mérlegelték. Az itt javasolt rend ennek az ellentéte: nem azt vizsgálja, ki kicsoda, hanem azt, hogy egy konkrét ügyben ki ne döntsön.

Ellenőrzés és nyilvánosság. A nyilvántartást a megfelelési vezető kezeli, a szerkesztőségi ombudsman fér hozzá, a Testület kérésre betekinthet. Az ombudsman éves jelentése összesített adatot közöl: hány kizárás történt, milyen tárgykörökben, volt-e olyan eset, amelyben a szabályt nem tartották be. A vezérigazgatóra ugyanez vonatkozik, azzal a szigorítással, hogy az ő kizárásait az ombudsman tételesen szerepelteti az éves jelentésben.

Korrupcióellenes intézkedések

A kizárási rend és a szerződés-regiszter mellé három eszköz tartozik: ajándék- és reprezentációs szabályzat nyilvános értékhatárokkal; a 1.3.1 szerinti, a vezetői láncon kívül működő bejelentővédelmi csatorna; és a beszállítói összeférhetetlenség vizsgálata a szerződéskötés előtt.

A gazdálkodás mutatói

A 1.3.2 mérőszámai közül négy tartozik ide, évente közzétéve: a szerződés-regiszter teljessége; a versenyeztetett beszerzések aránya; az egy műsorpercre jutó költség műfajonként; és az audit megállapításainak teljesülése.

3.5 Szervezet, személyzeti politika, szervezeti kultúra

A szervezeti elv

A közmédia ma formátum szerint rádiós, televíziós és online részlegekre van bontva. Ehelyett tematikus főszerkesztőségek, merőleges adásszerkesztőségek és közéjük ékelődő műhelyek veszik át az irányítást.

A hatáskörök elválnak: a szakmai döntés a főszerkesztőségeknél és a műhelyeknél van, erre a központ allokál forrást, ezzel a kerettel pedig a részlegek szoros beszámolás mellett maguk gazdálkodnak. Ez a méretugrás kezelésének is a kulcsa.

Vezetési stílus

Dinamikus munkamegosztásra alapuló, az együttműködést támogató munkavégzésben hiszek, nem mikromenedzsmentben. Ennek előfeltétele, hogy a hatáskörök és a beszámolási rend írásban rögzítettek legyenek, azok felülvizsgálata pedig rendszeres.

Ehhez tartozik a munkajogok komolyan vétele. A szerkesztői függetlenségnek előfeltétele a munkajogi védettség; a szakszervezeti jelenlétet ezért nem tűröm, hanem támogatom.

Ugyanakkor a munkavégzés minősége és tempója nem lehet kompromisszum tárgya. A közmédiában nem prémium díjakért, hanem elhivatottságból és a szakmai színvonal miatt kell dolgozni. A cél nem a munkaverseny, ez jelentős pusztítást végez már most is a kereskedelmi médiában. Ugyanakkor a munkatársak számára egyértelmű elvárás-kereteket kell szabni, rendszeres vezetői visszajelzést adni, a kiváló teljesítményt előrelépési lehetőségekkel is jutalmazni. A pálya-kilátások, az előmeneteli rend kidolgozása a vezetők felelőssége; előléptetést nem lehet személyes lapon osztani.

Létszám és kapacitás

Nyilvánvaló a költségvetés állapotából, hogy jelentős elbocsátásokra lesz szükség. Ezek egy része szakmai okokból is indokolt, javarészt a digitális integráció miatt.

Az első lépés azonban nem az elbocsátás, hanem felmérés. A vizsgálat a tartalomkészítői oldalon kezdődik, de a back office-t is át kell nézni: ezeken a helyeken a legvalószínűbb a redundancia. A műszaki kapacitást az első évben nem változtatom. A 2027-es átmenet és az új szerkezet kialakítása éppen ezektől a munkatársaktól kíván többletmunkát.

A szakmai megfelelés felülvizsgálata kevésbé létszámkérdés. A szerkesztőségi döntési jogkörrel bíró pozíciókban egységes szakmai és etikai megfelelési felülvizsgálatot vezetek be. Ennek tárgya dokumentált szakmai magatartás a Közszolgálati Kódex és az újságírói etika mércéi szerint – nem politikai meggyőződés, nem múltbeli munkahely, nem puszta feltételezés. Az eljárás egységes, írott szempontrendszeren kell alapuljon, az érintett megismerheti az ellene szóló megállapításokat, képviseletet vehet igénybe, jogorvoslattal élhet. Ebből következhet átképzés, feladatkör-módosítás; a munkaviszony megszüntetése a legvégső eszköz.

Ideiglenes vezetők: az átlátható struktúra beindítása

Ebben a pályázatban több közreműködőt, "csapattagot" megnevezek egyes pozíciókra, tanácsadókat bizonyos területek kialakításához. Ők mind kompetens, bizonyított szakemberek, akikkel osztozunk az itt bemutatott vízión. De nem csak azon. Mindannyian hiszünk benne, hogy a szervezet elsőrendű érdeke a vezetők és a munkatársak transzparens, nyitott folyamatokon keresztüli kiválasztása.

A HR politikában a nyílt pályáztatás a kívánatos – ebben követendő az ORF eljárásrendje. A pályázatban megnevezett felelősök az átalakítás szakemberei, az ő feladatuk a szervezeti struktúra kialakítása, amibe beletartozik az is, hogy a leendő vezetőség kiválasztását levezénylik. Bizonyára lesz köztük, aki az adott feladatot hosszabb távon is elvégzi, de a csapat mandátuma elsősorban az átalakításra vonatkozik – ilyenformán a vezérigazgató pályázóé is.

Munkáltatói márka és utánpótlás

A közmédia ma nem vonzó munkahely a szakma legjobbjai számára, és ez a 2030-as célok legsúlyosabb kockázata: a platformmodell, a megrendelői rendszer és a sokszínűbb reprezentáció olyan kompetenciákat igényel, amelyek ma nincsenek meg elegendő számban.

Három pilléren építem fel az utánpótlást:

- Strukturált gyakornoki program, nyilvános felvételi szempontokkal, fizetett pozíciókkal és rögzített mentori kísérettel – évente ismétlődő rendszerben.
- Intézményi partnerség a képzőhelyekkel: közös tanterv, gyakorlóhely és oktatócsere, az egyetemi médiaképzésektől a szakmai szervezetek újságíró-iskoláiig.
- Közös mentorprogram független szerkesztőségekkel. A pályakezdő ne csak a közmédiában tanuljon: ez egyszerre erősíti a szakma egészét és állítja helyre a közmédia és a független műhelyek közötti bizalmat.

A munkáltatói márka helyreállításának első lépése azonban nem kampány, hanem a 1.3.1 szerinti függetlenségi garanciák felállítása. A szakma legjobbjai nem a fizetés miatt maradnak távol, hanem azért, mert nem bíznak benne, hogy dolgozni hagyják őket.

Belső szabályzatok

Az első évben elkészítendő vagy felülvizsgálandó dokumentumok: szerkesztőségi statútum; etikai kézikönyv; összeférhetetlenségi és kizárási szabályzat; bejelentővédelmi szabályzat; beszerzési szabályzat; mesterségesintelligencia-szabályzat; adatkezelési és eszközbiztonsági szabályzat; üzemfolytonossági terv. Mindegyik nyilvános, a bejelentővédelmi eljárásrend kivételével, ahol a nyilvánosság a bejelentőt veszélyeztetné.

4. Vezetői alkalmasság és változásvezetés

2008-ban kezdtem a szakmámban dolgozni, azóta permanens változás és válságkezelés volt az osztályrészem, ahogyan a generációm szakembereinek általában. A permanens bizonytalanság és nyomás hatására jelentős jártasságot szereztem a strukturális átalakulások természetében – abban is, hogy mi teszi őket lehetővé, abban is, ami megakadályozza ezt.

Van gyakorlatom a kontingencia-tervek kidolgozásában, a közmédia átszerevezésénél is egy cselekvési tervvel kezdem majd, amely garantálja a folyamatos műsorszolgáltatást az átállás alatt.

Az online publikálás formáját, helyeit és feladatkörét fokozatosan át kell vezetni a szerkesztőségeken, első lépésben csak a saját, eredeti tartalom erejéig. Ezt több lépcsőben már kezdeményezte a megújuló Kossuth Rádió, az ő munkájukat szeretném támogatni és kiterjeszteni. Nem építünk jelentős átmeneti struktúrát, nem nyomjuk rá az online feladatokat egy kijelölt kiszolgáló-rétegre (ahogyan több elnagyolt szerkesztőségi integrációnál láttam), hanem fokozatosan, képzssel és betanulással veszik majd fel a kollégák a feladatokat.

Megmaradó tevékenységeket csak akkor vezetünk ki, amikor már van feleősük és ő azt üzembiztosan el is tudja látni. A változás-követésre folyamatot kell alkotni, hogy ne reménytelen a hibákból jöjjünk rá, hogy valamit elrontottunk, hanem beépítsük a visszacsatolást a működésbe.

4.1 Vezetői tapasztalat és változásvezetés

Leghosszabb vezetői szerepvállalásom közel hét évig tartott az Eurozine élén, itt 2018 novemberében kaptam meg a főszerkesztői kinevezésemet. Ez a szervezet európai kulturális folyóiratok hálózata és közös online magazinja: a partnerlapok tartalmait szemlézi, fordítja és szindikálja, emellett saját tartalmat állít elő, valamint nemzetközi szakmai együttműködéseket, konferenciákat és érdekképviseleti programokat szervez.

Bécsben működik, a működési nyelve angol. Az archívumában **több mint 2500 szerző írásai szerepelnek, 34 nyelven** – ez egyszersmind egy folyamatosan működő, többnyelvű jogkezelési, fordítási és publikálási mechanizmus, amelynek tapasztalata közvetlenül megjelenik a jelen pályázat 3.3 pontjában, a partnerségek szerkezetében és a közmédia tartalmainak nemzetközi hasznosításában.

Amit átvettem és amit hátrahagytam, a szervezet nyilvános éves beszámolói szerint:

	2018	2024
Éves költségvetés	467 000 €	~730 000 €
Alkalmazottak	7 fő	11 fő (2023-ban 13)
Partnerlapok	77	több mint 100

Az alkalmazotti létszám mellett a szervezet **ötvennél több rendszeres közreműködővel** dolgozott: szerzőkkel, szerkesztőkkel, fordítókkal és mozgóképes alvállalkozókkal. A vezetői feladat ennek megfelelően nem hét-tizenegy ember irányítása volt, hanem egy ennél jóval szélesebb, nemzetközi és részben szerződéses munkaszervezet összehangolása.

A hat és fél év alatt a szervezet nem csupán nagyobb lett, hanem más is. Elindítottuk a *Gagarin* című podcastot, 2023-ban pedig a *Standard Time* európai közéleti beszélgetős műsort; ifjúsági programot vezettünk ukrán menekült középiskolások számára. Részt vettünk a *Display*

Europe nevű páneurópai médiaplatform építésében, amelynek célja a webes tartalmak aggregálása 15 európai nyelven – ez az a fajta közös európai infrastruktúra, amelyre a jelen pályázat 2.2 és 2.4 pontja a közmédia technológiai függetlensége kapcsán hivatkozik.

Fontos, hogy ez nem mennyiségi növekedés volt. A közölt cikkek és fordítások száma 2022-ben 149, 2024-ben 107 – miközben a költségvetés csaknem háromszorosára nőtt. A különbözetet konferenciába, videóba, nemzetközi együttműködésbe fektettük. **Kevesebb tétel, többféle formátum, nagyobb elérés** – ugyanaz a logika, amelyet ebben a pályázatban a közmédia műsorkínálatára is javaslok.

Ami történt

Főszerkesztőnek vettek fel, és az első két évben a munkám elsősorban tartalmi volt, a projekttervezés, a reprezentáció és az érdekképviselet mellett.

2021-ben a szervezet súlyos forráshiányba került: a bevételeink legnagyobb hányadát adó európai uniós program következő ciklusára benyújtott pályázatunk nem nyert. Ezzel egy időben az ügyvezető távozott, majd hamarosan a helyére érkező utód is felmondott – a járvány éveiben a fluktuáció rendkívüli volt, a terhelés tartósan magas. **Ebben a helyzetben ténylegesen átvettem az ügyvezetői feladatok jelentős részét: a szervezetirányítást és a forrásteremtést.** Formálisan főszerkesztő maradtam; a tényleges felelősség ennél szélesebb volt.

A számok a nyilvános beszámolókban láthatók: az éves keret 2019 és 2022 között 450 000 euróról 265 000 euróra csökkent. **Ez 41 százalékos visszaesés három év alatt.**

Minden kő alá benéztünk

Pályázatokat írtam, magánalapítványi támogatásokat szereztem, médiapartnerségeket és együttműködéseket kötöttem, és megszerveztem a partnerlapok közös forrásteremtését. Mobilizáltam a stábot és a kiterjedt hálózatot és minden lehetséges költséget lefaragtunk.

Meghoztam azokat a döntéseket, amelyeket ilyenkor muszáj. A munkatársak egy részétől ideiglenesen meg kellett válnunk, másoknak csökkentettük az óraszámát. **A saját munkaóráimat is csökkentettem, takarékossági céllal.** Két kolléga tanulmányi szabadságra ment, majd visszavettük őket, amikor újra volt fedezet a bérükre.

A kiút

Két nagyobb projekt és több kisebb támogatási program elnyerésével visszahívtuk a bevált kollégákat és új embereket is munkába állítottam. Az éves keret 2023-ban már 425 000, 2024-ben mintegy 730 000 euró volt: **a mélyponthoz képest két és háromnegyedszeres, a válság előtti szinthez képest is 56 százalékkal magasabb.** A létszám hétről tizenháromra nőtt, a hálózat átlépte a száz partnert.

A legnehezebb időszakban is megtartottuk a magazin publikálási színvonalát, és **a közönségünk a válságévek alatt is bővült.** A teljes megbízatásomra nézve: **a magazin összesített olvasottsága 2018 és 2025 között több mint 60 százalékkal nőtt** – úgy, hogy ebben az időszakban benne van a költségvetés 41 százalékos visszaesése is. Ebben mobilizáltuk az Eurozine jelentős archívumát, amelyben nagy szerepet kaptak az akadémiai együttműködések.

Azaz végigvezettem egy**forrásösszeomlást** úgy, hogy **a tevékenységünk közben bővült.** Az itt láthatónál nagyságrendekkel kisebb léptékben ugyan, de arányosan is csekélyebb induló erőforrásokkal.

A közmédia 2026-os kiadási főösszege 140,5 milliárd forint; a 2027. évi költségvetésről szóló törvényjavaslat szerinti keret ennek mintegy 61 százaléka. **Ez 38 százalékos csökkenés – hasonló nagyságrend, mint amekkorát az Eurozine-nél végigvittem.**

Ennek az időszaknak az alapvető tanulságai:

1. **A megszorítás sorrendje számít.** Nem fűnyíró-elven kell vágni, hanem előre rögzített prioritási sorrend szerint – ezt a 3.1 és a 3.2 tartalmazza, a kontingenciatervvel együtt.
2. **A vezető magán kezdi.** A saját óraszámom csökkentése is természetes része volt a gazdasági stabilizációnak. Nem várok el olyat a munkatársaktól, amit magam ne vállanék.
3. **A minőség a legrosszabb évben dől el.** Ha a mélyponton engedünk belőle, a kilábalás már nem hozza vissza a közönséget.
4. **Minden lehetőséget mobilizálni kell.** A megszokott működésben mindig vannak tartalékok, amelyekhez az ember nem szívesen nyúl, de valójában kibírható, néha még vitalizáló is a változás.

Kilences – Ferencvárosi Médiaszolgáltató, főszerkesztő, 2026 áprilisától. Áprilisban csatlakoztam a ferencvárosi önkormányzati médiaszolgáltatás megújító csapathoz, akiknek kitűzött célja egy integrált, online, nyomtatásban és kábeltévében is működő tartalomszolgáltatás kialakítása. Ezzel a feladattal régi vágyam válik valóra: a helyben, közpénzből fenntartott újság, televízió és videós megjelenés teljes újrahúzásával extrapoláljuk az előző szerkesztőség megkezdett munkáját és **a közfenntartású médiából helyi közmédiát csinálunk.**

A Kilences jelenleg tizenöt állandó munkatárssal dolgozik, vegyes jogviszonyokban; a vállalkozóként beszállító szerzőkkel és mozgóképesekkel együtt a heti szinten dolgozó csapat eléri az ötven főt.

A Kilences azért is fontos kísérlet a közszolgálati modell helyreállításában, mert az önkormányzati fenntartású lapok és helyi televíziók nem csak az elmúlt években, hanem évtizedekre visszanyúlóan politikailag fertőzött médiaterület. Kevés olyan műhely van, ahol a politikai elvárásoknak ne felelnének meg; sok helyen nyíltan vállalják, hogy a polgármester és a hivatala közvetlenül beleszól a működésbe. **A Kilencesnél ez nem történhet meg**; a tartalmi munkát az ügyvezetővel együtt tudatosan és nagy erőkkel védjük a külső nyomástól, és tudjuk, hogy ez nem kockázatmentes.

Ez a tapasztalat közvetlenül megjelenik a jelen pályázat 1.3 fejezetében. Amit ott a szerkesztői függetlenség intézményi garanciáiról írok, azt nem elvi alapon javaslom: kis léptékben most is ezt csinálom.

Évekkel korábban, az első vezetői megbízatásom egy kiüresedett alapítvány újraindítása volt: a **Zöld Pók Alapítvány** eredetileg webes szolgáltatásokat nyújtott a magyar civil szférának akkor, amikor ezek még nehezen elérhető újdonságok voltak. Mire én a közelébe kerültem, a nagy webes szolgáltatók kiszorították ezt a szférát. A Zöld Pókot apránként töltöttük meg tevékenységgel: először blogportált szerkesztettünk, működtettünk a keretein belül, majd apránként videós műhelyt építettem másodmagammal akkor, amikor a webes videó Magyarországon még újdonság volt. 2011-ig vezettem a videós műhelyt, majd szülési szabadság után újra, 2012 januárjától 2013 júliusáig. A műhely utóbb kivált az alapítványból és önálló társasággá alakult, kibővült csapattal és tevékenységgel. Partnereink között volt a Magyar Helsinki Bizottság, a Tudatos Vásárlók Egyesülete, a HUMUSZ és az Ökoszolgálat.

Ez igazi mezítlábas hadművelet volt. A Zöld Pókon belül blogportált üzemeltettem és civil szervezetek kommunikációját segítettem; amikor a népszabadságos videóim nyomán több

civil szervezet keresett meg videós munkával, kollégákat vontam be, és ebből lett a műhely. Tematikus ismeretterjesztő videókat készítettünk, eleinte környezetkímélő technológiákról és tudatos fogyasztásról, később nagyobb társadalmi súlyú kérdésekről is.

A legnehezebb feladat itt – a fillérezés mellett – az volt, hogy a partner civil szervezet igényeit és elvárásait kiegyensúlyozzuk a tartalmi szempontokkal és a szerkesztői autonómiával. **Itt tanultam meg kooperatívan tárgyalni úgy, hogy közben a szerkesztői autonómia megmarad.** Ez a közmédia vezetőjének egyik alapfeladata: a fenntartóval való viszonyban ugyanez a tét.

Ez a megbízatás léptékében nagyon kicsi, de természetében ugyanaz, amit a közmédiánál javaslok: egy kiürült, pozícióját vesztett szervezeti keretet korszerű tartalommal és szakmai műhellyel kell újra életre hívni.

A pálya minden sarkában: további médiamunka tapasztalatok

ATV Aktuál, szerkesztő-műsorvezető. A hírigazgatósággal és a segédszerkesztőséggel szoros együttműködésben felelek a tartalmi és tematikai elemekért. A hírháttér-műsorok jellegzetes veszélye az üres szalagcím-ismétlés és a szócséplés. Munkatársaimmal nagy gondot fordítunk arra, hogy erre ne pazaroljunk műsoridőt; ritkább vagy összetettebb témánál előkészítő beszélgetést is kezdeményezek a vendéggel. Ez a 1.1.2 pontban leírt tényszerűségi követelmény napi gyakorlata.

Partizán, a *Feles* című heti műsor szerkesztő-műsorvezetője, 2017–2018, és **Klubrádió, a *Professzor Paprika* című kétheti műsor vezetője öt éven át.** Mindkettőnél ugyanúgy jártam el: szerzőtársammal nagy gondot fordítottunk arra, hogy újszerű nézőpontból, alaposan megkutatva készítsük az adásokat. A két formátum nagyon különbözik, de mindkettő a mélyebb ismeretterjesztésre és tudásátadásra épül – számomra kiemelten fontos terep.

Népszabadság, videóújságíró és közösségi szerkesztő. A lap legelső videósa voltam, gyakornokként, saját szakállamra. Az indíték nem volt nemes: mérges voltam, amiért egy médiapolitikai cikkemet a szerkesztő az ellenkezőjére írta át, és arra jutottam, hogy a videóvágáshoz legalább nem fog tudni hozzányúlni. Az első évi munkám nyomán indult el a lap önálló videórovata, amelynek közösségi szerkesztője lettem. Részben az itt megismert kollégákat vontam be később a Zöld Pók médiaműhelyébe.

Két dolgot tanultam ebből, és mindkettő benne van ebben a pályázatban. Az egyik, hogy **egy szerkesztőségben a formátum is hatalmi kérdés**: aki új formátumot épít, az mozgásteret épít. A másik, hogy a szerkesztői beavatkozás elleni védelem nem jellemkérdés, hanem eljárás – erről szól az 1.3.1.

Ez összesen több mint tizenöt év szerkesztőségi munka, **öt különböző médiumtípusban**: nyomtatott lap, rádió, televízió, online magazin és videós műsorkészítés. Amikor a 2.1 pontban a rádió, a televízió és az online szétválasztásának felszámolását javaslom, nem elméletből teszem, hanem tapasztalatból: mind az ötöt ismerem, és tudom, hogy a határok a szervezetben vannak, nem a munkafolyamatban.

Médiakutatóként végeztem az egyetemen, de ennél jóval többet dolgoztam a gyakorlati megvalósításon: azon, hogy mitől független egy szerkesztőség, és mi kell ahhoz, hogy ezt intézményesen is garantálni lehessen.

Az Eurozine 2021-es és 2024-es nemzetközi találkozóját ennek a kérdésnek szenteltük, és a köztes években is kiemelt témánk maradt. Európai lapszerkesztők szakmai találkozóját hívtam össze pontosan arról a kérdésről, amelyről ez a pályázat szól.

Az *Osteuropa* című folyóirat 2020/12. számában megjelent tanulmányom a magyar szabad sajtó helyzetéről és a Klubrádió ügyéről szól – tehát ugyanebben a kérdéskörben szakirodalom. Az ELTE Média Tanszékén óraadó voltam, és ma is minden évben tartok vendégórákat. 2014 óta a HVG állandó szerzője és az ATV visszatérő elemzője vagyok; fő témáim a szociálpolitika és az érdekérvényesítés, de a médiapolitika is visszatérő területem.

A pályázat 1.2.2 pontja azt vállalja, hogy a közmédia bemutatja azokat a társadalmi csoportokat, amelyek ma hiányoznak a képernyőről. Ez nálam nem új ígéret, hanem a pályafutás tartalma: dolgoztam a Roma Oktatási Alappal, a Szexmunkások Érdekvédelmi Egyesületével, az Utcáról Lakásba Egyesülettel, A Város Mindenkiével és a Középiskolai Hálózattal; *Aki kurvának áll* címmel szociográfiát írtam szexmunkások tapasztalatairól, a szexipar különböző rétegeiből; és szegénységábrázolásról tartottam szemináriumot.

2006 óta több társadalmi kezdeményezésben vállaltam szerepet. Társalapítója voltam a Hallgatói Hálózatnak, szerveztem tüntetést a sajtószabadságért és a korrupció ellen, és sokat segítettem önkéntesen lakossági csoportok érdekérvényesítését helyi önkormányzatokkal és országos szereplőkkel szemben is. Ezek mind önkéntes szerepvállalások voltak.

Két következetes érték van bennük: **a szólásszabadság melletti és a korrupció elleni kiállás.** Pártállás nincs.

A 2000-es és 2010-es években a médiaszakmában ezt nehezen lehetett összeegyeztetni. Mára talán világosabb, hogy az értékvállalás és a civil szervezetek támogatása nem ellentétes a médiamunkával – különösen akkor, ha a kettő szétválasztására módszertan is van. Ebben a pályázatban van: a 3.4 pontban leírt nyilvántartott kizárási rend pontosan ezt a módszertant írja le, és elsőként magamra alkalmazom.

A közszolgálati média pártatlanságát nem a vezető meggyőződése garantálja, hanem az intézmény felépítése. Aki azt ígéri, hogy azért lesz pártatlan a közmédia, mert ő maga pártatlan, az rosszat ígér: a meggyőződés nem ellenőrizhető és nem örökölhető.

Ezért szerepel ebben a pályázatban nemcsak statútum, hanem szerkesztőségi ombudsman, elkülönített bejelentővédelem, nyilvántartott kizárási rend és nyilvános teljesítménymérés is – részletesen az 1.3.1, 1.3.2 és 3.4 pontban.

A közmédiának fel kell készülnie az érdekfeszültségekre és azok kezelésére. A vállalt konfliktusok tételes deklarációja – politikai, üzleti és személyes – az 1.3.1 pontban található.

4.2 Szakmai tapasztalat és a közszolgálati küldetés

A profilom elsődlegesen **médiaszakmai-szerkesztői**, melyet egy váratlan fordulat, válsághelyzet nyomán meghatározó vezetői tapasztalatokkal bővítettem.

Az elvesztegetett közbizalom helyreállításához, egy korszerű közszolgálati funkció megteremtéséhez a közmédia szakmai és morális mandátuma felől kell közelíteni – azaz onnan, amit egy szerkesztő a legközelebbről ismer. Ezt természetesen össze kell hangolni egy átfogó, az általános működési és szervezeti igényeket is szem előtt tartó, vezetői munkával. Erről a 4.1 és a 4.3 szól.

Dimenzióugrás háromra

Az Eurozine tizenhárom fős szervezet volt a csúcsán, ötven körüli külsőssel; a Kilences külsősökkel együtt mozgat nagyjából ötven embert; a Duna Médiaszolgáltató több mint kétezer-ötszáz emberrel dolgozik. **Ez nem fokozati, hanem minőségi különbség**. A

legnagyobb szerkesztőségek, amelyekben valaha dolgoztam (HVG, RTL, ATV, Népszabadság), szintén csak párszáz fős szervezetek voltak.

A méretugrás három dolgot változtat meg: a döntési távolságot, a delegálás mértékét és a kontrollrendszer szerepét. Pártucat ember közt is muszáj eljárásrendet kidolgozni; 2500 ember között a vezető ki van szolgáltatva a visszacsatolási mechanizmusoknak. Ezért három konkrét lépést javaslok:

- **vezetési modell**, amely a szakmai döntést a műhelyekhez, az erőforrás-allokációt és a felügyeletet a központhoz telepíti – 3.5;
- **beszámolási és kontrollrend**, felelősökkel és kellő kapacitással, a munkarendbe illesztett monitoring feladatokkal – 3.4;
- és egy **vezetői csapat,** amelyben a **nagyszervezeti tapasztalat ténylegesen jelen van –** 4.3.

A pályázó csapat összetétele garantálja a kulcsterületeken szerzett sokrétű szakértelmet egy jelentős intézményi memóriával, amelyre nagy szükség lesz az átalakításban. A csapattagok között vannak terepmunkában kitanult tartalmi emberek, kutatók, vezető pénzszakmai tekintély és nemzetközi vállalati hátterű szakember is. Összeköti őket a közmédia strukturális megújítása iránti lelkesedés és az elhatározás, hogy a pénzszórásnak véget kell vetni.

A stúdiók megépültek, a technika korszerű, a gyártókapacitás jelentős. Ami elromlott, az **szerkesztői és megbízói döntések sorozata**: tartalmi beavatkozás, a hatalomhoz való önkéntes alkalmazkodás, ragaszkodás elavult formátumokhoz – és az árazás.

Az árazás nem mellékes tétel. Az országos közszolgálati médiának a munka tényleges ára felől kell közelítenie az alkupozícióhoz: nem zsigerelheti ki a dolgozóit, de nem is fizethet prémium díjszabást ahhoz képest, amennyibe a tartalom előállítása kerül, és amennyit a tartalom a műsorfolyamban ér. A részletek a 3.4 pontban.

Ennek a szervezetnek tehát határozott és összetett menedzsmentre van szüksége, amelynek **a közszolgálati mandátum a szervezőelve**. Magyarán: a közmédiát a tartalom és a közönség felől kell újraszervezni, nem fordítva.

4.3 A vezetői csapat és az együttműködések

Nem hiszek a mikromenedzsmentben. Kisebb és nagyobb szervezetekben is azt tanultam meg, hogy a vezető elsősorban azért felel, hogy összeszedje a megfelelő csapatot és megteremtse azokat a feltételeket, amelyek között kompetensen dolgozhatnak. Bizalomra és együttműködésre épülő munkavégzésben hiszek, és kiemelten fontosnak tartom a munkavállalói jogokat. Ugyanakkor a működéshez elengedhetetlen a szakszerű, körülményekhez alkalmazkodó monitoring és a visszacsatolási rendszerek.

Öt kulcspozíció

Terület	Miért kritikus	Mit kell tudnia
Simor András Gazdasági vezető	A 2027-es forgatókönyv és a hároméves költségvetési javaslat	Köztulajdonú társaság működése, állami vállalatok, nagy költségvetés
Bálint Judit Tartalmi vezető (programigazgató)	A műfaji átrendezés és a megrendelői rendszer	Szerkesztőségi vezetés, megrendelés, koprodukció
Pongó Péter Szervezeti	A létszám- és szervezeti átalakítás emberi oldala	Nagy szervezet felmérése, alegységek kialakítása, működési

Terület	Miért kritikus	Mit kell tudnia
struktúráért felelős vezető		rend
Komlódi Gábor Jogi és megfelelőségi vezető	EMFA, állami támogatás, belső ellenőrzés, integritás	Médiajog, uniós jog, compliance
Galgóczi Eszter Teljesítmény-mérés és minőségbiztosítás	A monitoring rendszerek kialakítása, kutató partner kiválasztása	Médiaelemzés, közvélemény-kutatás

A hírigazgatói és technológiai vezetői pozícióra a közmédia jelenlegi állományában is van olyan kompetens szakember, akit felkérni tervezek.

Az átmeneti vezetés mint tudatos modell

Az első év az átalakításé, ezért több területen **átmeneti vezetőkkel** és tanácsadókkal indulunk el, akinek a feladata a terület felállítása, a működési rend kialakítása és a tartós vezető kiválasztásának előkészítése. A tartós vezetői pozíciókat **nyílt szakmai pályázaton** töltjük be, nyilvános kiválasztási szempontokkal. Ez nem kompromisszum: ugyanaz az elv, amit a koncepció a beszerzésnél és a megrendelésnél is alkalmaz, és amit a szakmai párbeszéd az átlátható kiválasztásról megfogalmazott.

A csapat megnevezett tagjai

Simor András bankszakember a racionalizáció első hullámát felügyeli és szerepet vállal a gazdasági vezető transzparens kiválasztásában.

Bálint Judit politikai szerkesztő, korábban közéleti szerkesztőségvezető a Klubrádiónál, ahol évekig dolgoztunk együtt. Feladata a **szerkesztőségi egységek kialakítása, a digitális integráció elindítása,** a programigazgatói pályázat felügyelete.

Pongó Péter nagyvállalati környezetben dolgozik két évtizede, korábban pénzügyi, jelenleg IT projektmenedzsment területeten. Az ő feladata lesz a teljes szervezeti struktúra átvizsgálása és átalakítása, a digitális integráció előkészítése intézményi szinten, illetve a személyzeti vezető kiválasztásának folyamata.

Komlódi Gábor munkajogban és büntetőjogban járatos leginkább, az előbbi elengedhetetlen lesz a létszám-változások menedzselésénél. Részt vesz a szerződések átvilágításában és előkészíti a jogi vezető kiválasztását.

Galgóczi Eszter politikai elemző és közvélemény-kutató. Feladata a 1.1.3 és a 1.3.2 szerinti **mérési rendszer felállítása, ő lesz az éves mérések gazdája**: a mérőszámok meghatározása, a célértékek rendszerének kidolgozása, az éves nyilvános közzététel előkészítése, valamint a 2.3 szerinti egységes közönségkutatási rendszer szakmai felügyelete.

Mind az öt megbízatásra ugyanaz vonatkozik, ami a 3.4-ben a kizárási rendről áll: a belépéskor nyilatkoznak a politikai, üzleti és családi kötődéseikről, és ahol a megbízatásuk olyan szervezetet érint, amellyel a közmédia partneri viszonyba kerül, ott a kizárási szabály rájuk is vonatkozik.

Az átalakítás és a vezetők kiválasztásának tanácsadói

Több olyan szakembert kérek fel az átalakítás és a vezetői kiválasztás támogatására, akik a magyar közszolgálati médiát alaposan kiismerték. Nem vezetői pozícióba hívom őket: a feladatuk az, hogy rendszerszintű tudásukkal és az intézményi emlékezetükkel segítsenek eldönteni, mit kell újjáépíteni és — ami ennél is fontosabb — **mit nem szabad**.

Hammer Ferenc média-szociológus, az ELTE docense kutatóként több évtizede foglalkozik a közszolgálattal, annak nemzetközi példáival. Az eljárásrendek, sztenderdek, tartalmi modellek kialakításánál támaszkodom a tanácsaira.

Rangos Katalin pályafutása során a televízióban és a rádióban egyaránt dolgozott, korábban programigazgatóként is. Az a ritka kombináció jellemzi, hogy a szervezet történetét és belső működését kevesen ismerik nála jobban, miközben semmilyen restaurációs szándéka nincs: a médiahasználat átalakulásáról, a televíziós hegemónia megszűnéséről alkotott véleménye nyilvánosan is megismerhető.

Hermann Veronika médiakutató részben a tartalmi főszerkesztőségek feladatainak, reprezentációs keretrendszerének kidolgozásában vesz majd részt. Másik, önálló feladata lesz a közszolgálatra nehezedő politikai nyomás történetének feldolgozása, rendszerezése más kutatók bevonásával, és arról való nyilvános számadás előkészítése.

Médiaszakemberek

A pályázat törzsövegében több fontos médiaszakembert is megemlítek, akikre nagyon számítok az egyes tematikus egységben:

Kadét Ernő a Roma Sajtóközpont alapító tagja, újságíró és médiaszakember;

Tóta W. Árpád újságíró, szerkesztő, a HVG munkatársa, a Kispolgár gyerekújság alapítója;

Petri Gábor fogyatékossággal foglalkozó kutató;

Pápai Áron Gergely dokumentumfilmes, videóújságíró.

A cél és az eszköz

Ez a pályázat drasztikus átalakítást ígér és ezért hajlandó áldozatokat is vállalni. A cél nem egy szerkesztőségi vérfürdő, sem vendetta. A cél egy hosszú távon is rugalmasan, adaptívan működő rendszer beállítása, amelyben a változó körülmények és a vezetők törvényszerű cserélődése mellett is megtartható a közszolgálatiság eszménye, gyakorlati megvalósítása.

Azt szeretnénk, hogy változzon a közmédia: találkozzon újra a közönségével, érje utol a médiaállapotunkat és rázza le magáról a sok évtizedes tehetetlenségét. De ennek a változásnak a benne dolgozó emberek is alanyai: azok is, akik ebben a pályázatban szerepelnek.

A pályázó csapat tagjai nem hisznek a bebetonozott pozíciókban, a közintézmények kisajátításában. Olyan közszolgálatot akarunk építeni, ami örömmel fogadja a következő generációkat és sor végén kullogás helyett élére is képes állni az adaptációnak.

Forrásjegyzék

Jogszabályok

2010. évi CLXXXV. törvény a médiaszolgáltatásokról és a tömegkommunikációról

2014. évi LXIX. törvény Magyarország kiberbiztonságáról

2011. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről

Az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679 rendelete (általános adatvédelmi rendelet) – 9. cikk

Nemzetközi referenciák

BBC Editorial Guidelines

Gesetz über die Rundfunkanstalt des Bundesrechts „Deutsche Welle” (Deutsche-Welle-Gesetz)

Pénzügyi és statisztikai források

Magyarország 2027. évi központi költségvetéséről szóló törvényjavaslat

Eurozine Annual Activity Reports, 2018–2025

Zöld Pók Alapítvány éves beszámlók

Sajtóforrások

A sportjogi kiadások történeti adataihoz és a 2026/2027-es megállapodáshoz felhasznált sajtóelemzések.