

**PROJEKT ROZVOJA A RIADENIA TLAČOVEJ  
AGENTÚRY SLOVENSKEJ REPUBLIKY  
2017 - 2022**

**OBSAH:**

I.	ÚVOD .....	3
II.	TASR A VEREJNÁ SLUŽBA 2017 - 2022 .....	4
III.	HLAVNÁ ČINNOSŤ TLAČOVEJ AGENTÚRY .....	5
IV.	SITUÁCIA AGENTÚR - PROBLÉMY A VÝZVY 2017 - 2022 .....	6
V.	VÝVOJ TASR 2007 - 2017 .....	7
VI.	PRINCÍPY TVORBY A CIELE TASR 2017 - 2022 .....	9
VII.	EURÓPSKY KONTEXT TASR .....	10
VIII.	TASR A OCHRANA VÝROBCOV SPRAVODAJSKÝCH OBSAHOV .....	11
IX.	ZÁSADY AGENTÚRNEHO SPRAVODAJSTVA V POSTFAKTUÁLNEJ DOBE .....	12
X.	HOSPODÁRENIE TASR .....	13
XI.	SITUÁCIA NA TRHU .....	15
XII.	SPOLUPRÁCA TASR A RTVS .....	17
XIII.	ROZVOJOVÉ PROJEKTY 2017 - 2022 .....	19
XIV.	ROZVOJ REGIÓNOV 2017 - 2022 .....	23
XV.	ĽUDIA .....	23
XVI.	TASR A KONCOVÉ MÉDIÁ .....	24
XVII.	TASR V ROKU 2022 - PRÍLEŽITOSTI A RIZIKÁ .....	25
XVIII.	NAMIESTO ZÁVERU .....	26
XIX.	PRÍLOHY .....	28

## ÚVOD

Môj projekt je výsledkom dlhoročnej kontinuity práce v Tlačovej agentúre Slovenskej republiky. Riadenie a rozvoj agentúry je cesta, ktorá nemá konečný cieľ. Cieľom je denne ponúkať odberateľom fakty, ktoré si oni sami interpretujú. Našou úlohou je hľadať stále nové technologické spôsoby, ako im ich ponúkať. Agentúry sa musia vyrovnávať s informáciami, ktoré sú zverejňované priamo na sociálnych sieťach, kde nastáva boj rýchlosti so spoľahlivosťou.

Poznám TASR a poznám aj kvalitný tím ľudí, ktorí tu pracujú. Sú oddaní svojej práci. Nemajú svoje mená podpísané pod správami. Ale chcú, aby udalosť popísali pravdivo, rýchlo a nestranné. Sú hrdí na svoju prácu a záleží im na dobrom mene agentúry. To je veľký záväzok pre manažment, pretože dobré meno sa dlhodobo ťažko buduje, ale ľahko rúca.

V dobe, keď na nás z každej strany vyskakujú médiá, v ktorých je najviac faktov v horoskopoch, je dôležité zotrvať vytrvalo pri tom svojom: Úcte k pravde a dôslednosti pri overovaní zdroja. Z nemoderného sa stáva nevyhnutné.

Tradicionalizmus v tom dobrom slova zmysle v obsahu a inovatívnosť v technológiách, to sú axiómy, ktorých sa treba držať.

Môžete veriť, čomu chcete, ale so zlomenou nohou nepôjdete k šamanovi ani k homeopatovi, ale na chirurgiu. Môžete čítať, čo len chcete, ale v čase rozmachu hoaxných webov je potrebné mať zdroj informácií, ktorým môžete veriť.

Verejnoprávna agentúra musí mať kredit, aby jej informácie boli dôveryhodné a vnímané ako fakty, na ktoré sa dá spoľahnúť. Musí byť efektívna a užitočná pre klientov i pre verejnosť.

Toto je jej hlavná vízia.

### **Hlavné myšlienky projektu v skratke:**

- TASR je agentúra členského štátu Európskej únie. Ctí si hodnoty objektivity, nestrannosti. Jej spravodajstvo je rýchle a je postavené na faktoch a overených zdrojoch.
- TASR je verejnoprávna národná agentúra. Jej spravodajstvo je zárukou serióznosti, dá sa mu veriť. Je pevným bodom v chaose sociálnych sietí i alternatívnych právd.
- TASR zintenzívni svoju obchodnú a akvizičnú agendu. Prinesie online predaj produktov cez eshop - predaj archívnych fotografií.
- TASR chce zvýšiť počet zahraničných postov, aj v spolupráci s RTVS, uzatvorí zmluvy so všetkými členmi EANA.
- TASR sa chce presadiť v rámci riadiacich štruktúr Európskej aliancie tlačových agentúr EANA.
- TASR má záujem efektívnejšie spolupracovať s verejnoprávnym vysielateľom (RTVS) na prospech občanov i klientov (zahraniční spravodajcovia, príprava relácií, archívy).
- TASR je inovatívna, prináša nové technologické vylepšenia (vyhľadávač sociálnych sietí, aplikácie).
- TASR vyhodnotí vytvorenie novej jazykovej mutácie exportného servisu.
- TASR vytvorí CD klub a Inštitút žurnalizmu - ako vzdelávaciu a klubovú platformu.

- TASR bude realizovať živé TV prenosy tlačových konferencií a podujatí pre klientov. Prioritou bude rozvoj videa a grafiky.
- V spolupráci so ZMOS a VÚC TASR sprístupní svoje služby pre mestá a obce.
- Brief - krátke prvé správy pre klientov. Rozvoj webového trhu prináša požiadavku na rýchlu informáciu, aj keď stručnú.
- TASR hospodári s vyrovnaným rozpočtom.
- TASR pripraví informačné cykly počas celého roka k „osmičkovým“ výročiam.

## TASR A VEREJNÁ SLUŽBA 2017 - 2022

Silná tlačová agentúra je významným garantom informovania verejnosti, garantom tvorby a šírenia informácií, ktoré sú postavené na faktoch a overovaní zdrojov. Informácií, ktoré sú užitočné pre klientov a dostupné pre verejnosť na slobodné utváranie názorov. **Je nevyhnutné budovať silnú značku agentúry, ktorá, ak sa objaví v akomkoľvek priestore (na sociálnej sieti, na webe, v TV či tlačenom periodiku), tak ja značkou správy, ktorej sa dá veriť.** Agentúra ako silný pilier verejnoprávnosti a dôveryhodnosti musí byť nositeľom kritérií kvality, preukázateľného zdroja, nestrannosti a objektivity toho, čo človek číta.

TASR prináša nielen informácie, ale i posolstvo o hodnotách spoločnosti.

**Existencia TASR vychádza aj z noriem vyššej právnej sily, najmä čl. 26 Ústavy Slovenskej republiky, čl. 10 Európskeho Dohovoru o ochrane ľudských práv a základných slobôd, čl. 19 Medzinárodného paktu o občianskych a politických právach a je v súlade s medzinárodnými záväzkami, ktorými je Slovenská republika viazaná. Zákon o TASR preberá inštitúty a princípy relevantných odporúčaní a rezolúcií Rady Európy...**

TASR je zriadená zákonom č. 385/2008 Z. z. o Tlačovej agentúre Slovenskej republiky a o zmene niektorých zákonov. Je verejnoprávna, národná, nezávislá, informačná inštitúcia, ktorá poskytuje službu verejnosti v oblasti spravodajstva.

TASR je právnická osoba zapísaná v obchodnom registri, ktorá vykonáva vlastnú činnosť vo vlastnom mene, na vlastné náklady a na vlastnú zodpovednosť.

Existencia národných agentúr verejnej služby, teda i TASR, sa opiera o **obsahovú nezávislosť produktov agentúry od trhových vplyvov. Ich podstatou je zaznamenávanie informácií bez ohľadu na komerčnú hodnotu.**

Agentúra verejnej služby zabezpečuje informačné pokrývanie všetkých rovín chodu štátu na **nonprofitnom princípe**, zabezpečuje ústavné práva občanov na informácie.

Verejnoprávna TASR podlieha **kontrole činnosti prostredníctvom správnej rady TASR** a parlamentného výboru pre kultúru a médiá.

TASR je povinnou osobou v zmysle zákona č. 395/2002 Z. z. o archívoch a registratúrach.

**TASR má unikátny obrazový archív**, ktorý sa podarilo v rámci európskeho projektu zdigitalizovať a dnes je prístupný v elektronickej podobe pre nekomerčné použitie.

TASR plní významné spoločenské úlohy pri zabezpečovaní trvalého prístupu k informáciám o veciach verejných a ku kultúrnemu bohatstvu zhromaždených informácií.

**TASR dnes patrí k dominantným zdrojom zahraničného spravodajstva** v slovenskom jazyku. Má najväčší rozsah zdrojov zahraničného spravodajstva, vydávaný na základe zmluvných vzťahov so skoro tridsiatkou renomovaných spravodajských agentúr z celého sveta. Svojím exportným servisom **prezentuje informácie o Slovensku** pre ambasády, investorov, zahraničnú verejnosť.

TASR pokrýva udalosti v regiónoch, **buduje v zmysle zákona sieť regionálnych spravodajcov**.

TASR plní úlohy vo verejnom záujme.

TASR rozvíja projekty v oblasti mediálnej výchovy. TASR je povinnou osobou podľa zákona č. 275/2006 Z. z. o informačných systémoch verejnej správy, spravuje štruktúrované databázy informácií.

TASR je v niektorých svojich agendách zviazaná so štátom, no pri tvorbe svojho spravodajstva je slobodná a nezávislá. Platí, že **TASR píše o politike, ale politiku nerobí**.

## HLAVNÁ ČINNOSŤ TLAČOVEJ AGENTÚRY

Hlavnou činnosťou TASR je poskytovanie služby verejnosti v oblasti spravodajstva. Služba verejnosti v oblasti spravodajstva zahŕňa vyhľadávanie aktuálnych, včasných, overených, neskreslených a nestranných informácií, ktoré sú spracovávané formou textových súborov, zvukových záznamov, zvukovo-obrazových záznamov, obrazových záznamov alebo multimediálnych záznamov a sú sprostredkované v agentúrnom spravodajstve. Služba verejnosti v oblasti spravodajstva zahŕňa aj uchovávanie zhromaždených informácií a ich sprístupňovanie.

TASR v rámci služby verejnosti v oblasti spravodajstva plní najmä tieto úlohy:

- a) vyhľadáva, spracováva, uchováva a distribuuje informácie z územia Slovenskej republiky o spoločenských, kultúrnych, hospodárskych, politických a športových udalostiach na celoštátnej úrovni i na regionálnej úrovni,
- b) vyhľadáva, spracováva, uchováva a distribuuje informácie zo zahraničia o spoločenských, kultúrnych, hospodárskych, politických a športových udalostiach celosvetového významu, európskeho významu a regionálneho významu s dôrazom na udalosti týkajúce sa Slovenskej republiky a jej občanov,
- c) vydáva vo verejnom záujme vyhlásenia, stanoviská a oznámenia ústavných činiteľov, ústredných orgánov štátnej správy a ďalších orgánov verejnej moci, ako aj ďalších osôb za podmienok ustanovených zákonom o TASR,
- d) zhromažďuje a sprístupňuje informácie o činnosti, legislatívnom procese, rozhodnutiach a aktivitách orgánov Európskej únie,
- e) vyhľadáva a spracováva informácie o udalostiach v Slovenskej republike pre zahraničie aspoň v dvoch cudzích jazykoch,
- f) sprístupňuje vybrané spravodajské databázy v elektronickej podobe na študijné a vedecké účely.

## SITUÁCIA AGENTÚR - PROBLÉMY A VÝZVY 2017 - 2022

Európske, ale i svetové agentúry, národné i nadnárodné, prešli za ostatné roky veľkými zmenami. Ak pred 15 rokmi patrili agentúry k dominantným dodávateľom obsahov pre médiá, často s až monopolným postavením, dnes sa situácia zmenila. **Pád trhu s printom** predznamenal začiatok tohto procesu. Biznis model online trhu doposiaľ nedokázal nahradiť príjmy z printovej reklamy, čo malo dopad aj na odber a cenu agentúrnych služieb. Na druhej strane **vznikli mnohé weby**, ktoré bez agentúrneho servisu nedokážu za primerané náklady zabezpečiť spravodajské informácie. Vznikli však i **fotobanky**, ktoré ponúkajú nielen ilustračné, ale i spravodajské fotografie a sú konkurenciou agentúram. **Rozvoj pohyblivých obrazov vplyvom technológií** a ich použitie nielen v kamenných televíziách, znamenal prudký vývoj videoservisu. **Rozvoj prenosových technológií**, mobilných internetových sietí a inteligentných telefónov priniesol masívny nárast živých prenosov.

Problémom agentúr, ale i médií, je vzťah s veľkými distribútormi obsahov, ktoré vyrobil spravidla niekto iný. **Google a Facebook ako najväčší hráči, získavajú profit z obsahov, pričom náklady na tvorbu týchto obsahov vytvára agentúra či médium.** Oba tieto subjekty generujú vysoké príjmy z reklamy a ukrajujú tak z koláča tvorcov obsahov. Facebook so svojimi nástrojmi dokáže dokonca potlačiť jednotlivé postované obsahy, napríklad, ak ich zadávateľ nie je aj zadávateľom reklamy. S istou mierou zveličenia možno povedať, že sme v prechodnom období čakania na to, kedy Facebook kúpi Reuters či AP a ovládne aj tento trh.

Konštatovanie, že internet je pre agentúry príležitosť, nie hrozba, znie síce optimisticky, núti však agentúry čeliť stále novým technologickým výzvam pri tlaku na znižovanie cien. **Pokles príjmov a nápor na inovatívnosť, rýchlosť, spoľahlivosť je ťažký boj.**

**Agentúry sa musia vyrovnávať s informáciami, ktoré sú zverejňované priamo na sociálnych sieťach, kde nastáva boj rýchlosti so spoľahlivosťou.** Agentúry sú pritom pod drobnohľadom médií, teda svojich klientov, ktorí si vlastnými redaktormi monitorujú tak sociálne siete či weby doma i v zahraničí a prinášajú často prvé informácie rýchlejšie ako agentúra. Zložky „rýchle“ správy na weboch tento tlak ešte zvyšujú. Agentúra vo svojom tradicionalistickom spôsobe overenia zdroja, prekladu správy, vyplňania technologických sprievodných dát ako sú kľúčové slová, kategórie, priority apod. ťahá za kratší koniec. Pred agentúrou je výzva, ako sa vyrovnáť s tým, aby jej neušla žiadna podstatná informácia pre rozmanitých klientov.

**Dnes už nestačí mať zazmluvnené zahraničné agentúry ako AP či Reuters, potrebujete vlastný monitoring webov i sociálnych sietí, aby ste zachytili informácie, ktoré nemusia veľké agentúry zaznamenať či už vzhľadom na teritoriálnu vzdialenosť či okrajovosť z pohľadu globálneho trhu.** Základnou úlohou agentúry je prinášať fakty, čiže spravodajstvo.

V meniacich sa podmienkach musia agentúry využívať aj publicistické žánre a hlavne dodávať kvalitný backgroundový materiál.

Aj v tejto postfaktuálnej dobe je nevyhnutné prinášať obraz vecí takých, aké sú, nie aké sa zdajú či chcú byť.

Boj o to, kto príde prvý s informáciou je odvekým novinárskym bojom. Prelinkovanie, či odvolávanie sa na prvotný zdroj patrí k novinárskej etike aj na našom trhu. Nezriedka musí aj agentúra citovať pôvodný zdroj správy a spolu so svojimi klientmi sa usiluje dohľadať ďalšie informácie a čo najrýchlejšie ich priniesť v svojom servise. TASR nie je subjekt, ktorý má práva na prvé informácie. Žijeme v dobe, keď aj štátne orgány informujú najprv na sociálnych sieťach. Obrazne povedané, budúcu vojnu vyhlásia

najprv na Twitteri. Od agentúry je poctivé čo najskôr priniesť k prvotnej informácii nielen rozširujúcu správu, ale aj dostupné backgroundy, ktoré ušetria klientom čas a editorov či redaktorov.

**Mení sa aj spôsob písania správ.** Dominantnými klientmi sú dnes weby, ktoré potrebujú krátke informácie s titulkom, ktorý zodpovedá obsahu, ale vie prilákať pozornosť. S perexom, ktorý je koncentrovanou správou. **Napriek rôznym požiadavkám musí zostať agentúrne písanie konfekčným písaním pre rôznych odberateľov. Musí byť postavené na faktoch, s logickou stavbou textu, musí byť také, aby v správe bolo všetko povedané a nič nebolo potrebné pridávať.**

Vplyvom pohybov, ktoré sa dejú na medzinárodnej scéne a v súvislosti so zjednodušením technológií pre prenos živého videa, **je dnes žiaduce, aby agentúra ponúkala živé prenosy** nielen z domácich podujatí, ale aj zo zahraničia. Redaktor, ktorý sleduje udalosti na vlastné oči a okamžite ich posielajú ďalej, je dnes dôležitou a legitímnou požiadavkou. Agentúra tak musí mať širšiu sieť svojich reportérov v zahraničí, prípadne ich musí intenzívne vyslať do ohnísk udalostí.

TASR musí prinášať aj informácie, ktoré nie sú komerčne zaujímavé, ale spoluvytvárajú celistvý obraz o dianí v spoločnosti. Informácie vo verejnom záujme sú informácie o marginalizovaných skupinách, o cirkvi, znevýhodnených komunitách, ale i správy o menšinových športoch či udalosti lokálneho významu...

Sumárne možno konštatovať, že **tlačová agentúra dnešnej doby musí byť mimoriadne efektívna v nákladoch a užitočná pre klienta za cenu, ktorú klient platí.**

## VÝVOJ TASR 2007 - 2017

Môj projekt je projektom kontinuity. Som členom manažmentu TASR od roku 2008. Pokladám za relevantné sumarizovať prácu, ktorá bola urobená za uplynulé obdobie.

Stav TASR v roku 2007:

V roku nástupu manažmentu, ktorého som bol súčasťou ako riaditeľ stratégie, bola agentúra v zložitej situácii. Organizačne bola zaradená ako príspevková organizácia Ministerstva kultúry Slovenskej republiky, pričom riaditeľa menovala priamo vláda, čo rozhodne nezodpovedalo štandardom nezávislej organizácie v modernej Európe. TASR strácala klientov, opúšťali ju tak veľké mediálne domy ako i komerčné subjekty. Chýbali jej nové produkty, technologické inovácie, ktoré by zabezpečili bezproblémovú distribúciu inteligentných, teda elektronicky ľahko spracovateľných informácií. TASR disponovala síce vlastnou budovou, ale tá nutne potrebovala rekonštrukciu. Išlo o technologicky opotrebovanú budovu bez infraštruktúry, ktorá bola navyše naddimenzovaná. Aj z tohto dôvodu bola v TASR prezamestnanosť a nie celkom optimálny pomer medzi obslužným a redakčným personálom. Ekonomika bola v červených číslach a pravidelná ročná strata bola satureovaná zo štátneho rozpočtu. Na malom trhu, kde operovala nielen súkromná SITA, ale aj česká ČTK so svojim slovenským servisom, ťahala TASR za krátky povraz.

Bolo nutné zmeniť legislatívne ukotvenie TASR, organizačnú štruktúru, optimalizovať počet pracovníkov, znížiť fluktuáciu, spustiť inovatívne procesy a technologickú obmenu, uviesť nové produkty, ktoré oslovia klientov, budovať meno TASR ako kredibilnej a dôveryhodnej spoločnosti.

Od januára 2009 nadobudol účinnosť zákon č. 385/2008 Z. z. o Tlačovej agentúre Slovenskej republiky a o zmene niektorých zákonov, ktorý definoval postavenie a činnosť TASR, jej orgánov a hospodárenie a financovanie tlačovej agentúry. TASR sa stala verejnoprávnou, národnou, nezávislou, informačnou inštitúciou, ktorá poskytuje službu verejnosti v oblasti spravodajstva.

Významnou skutočnosťou bolo, že vznikla v zmysle zákona Správna rada TASR, ktorá je zložená na základe profesií a táto rada volí generálneho riaditeľa.

Po legislatívnej zmene boli nevyhnutné mnohé manažérske nastavenia chodu TASR tak, aby sa TASR dostala z červených čísiel a získala si dôveru klientov aj verejnosti.

TASR sa zbavila starej budovy a presťahovala sa do prenajatých moderných priestorov. Robíme správy, nespravujeme budovy. TASR významne optimalizovala počet zamestnancov tak, že v dnešnej dobe sa pohybuje okolo 140 ľudí, z toho až 90 % v redakčných pozíciách. TASR uviedla celý rad nových produktov, ako prvá prišla na Slovensku s videoservisom, uviedla pravidelnú tému TASR, mestá a obce Slovenska, školy Slovenska, posilnila regióny, obnovila technologický park, znížila fluktuáciu a sprísnila podmienky na výber zamestnancov, sprístupnila svoje služby pre všetky školy na Slovensku, vytvorila TASR Pro systém pre online doručovanie správ, online monitoring Webreport, zvýšila celkovú kvantitu i kvalitu ponúkaných produktov. Kvalitou výstupov a aktívnou obchodnou politikou sa jej podarilo získať naspäť veľkých klientov tak, že v dnešnej dobe sú prakticky všetky relevantné médiá na Slovensku klientmi TASR.

Mnohé opatrenia sa realizovali aj v oblasti zodpovedného hospodárenia. Od roku 2010 je TASR auditovaná nezávislou auditorskou spoločnosťou, má plán strategických investícií, podarilo sa jej vysporiadať dlhé roky sa vlečúce pohľadávky. TASR sa zbavila záťaže, hospodári transparentne a nevytvára straty.

V oblasti firemnej etiky boli prijaté mnohé strategické dokumenty ako Štatút redaktorov a spolupracovníkov, etický kódex, komunikačný kódex. Sprehľadnila sa organizačná štruktúra a dôraz je položený na redaktorov, ktorí dokážu multifunkčne reagovať na obsahové i technologické výzvy.

V rokoch 2013 až 2016 TASR prostredníctvom prostriedkov Európskej únie zdigitalizovala svoj archív a sprístupnila vyše 1 300 000 objektov na vedecké a študijné účely. Obnovil sa vozový park, technika pre obrazové spravodajstvo. TASR sídli v nových priestoroch.

Od roku 2012 uviedla flotilu webov na čele s Teraz.sk. Neskôr pribudol skolskyservis.sk ako unikátny projekt pre školy na Slovensku. Web ponúka možnosť spolupráce mladým redaktorom zo škôl. Dnes má TASR veľmi širokú sieť spolupracovníkov z radov žiakov a študentov. Mnohí z nich sú už agentúrnymi redaktormi, či sa uplatnili v iných médiách. Online televízia Tablet.TV produkuje najviac živých prenosov na trhu. Pre lepšiu a efektívnejšiu rozvoj segmentu nových médií zriadila TASR dcérsku spoločnosť teraz Media, a.s., v ktorej má podiel spolu so spoločnosťou investora Impre Media.

K webom a aplikáciám nedávno pribudol nový spravodajský web v angličtine pri príležitosti slovenského predsedníctva v Rade EÚ s názvom newsnow.sk.

TASR je aktívnym členom Európskej aliancie tlačových agentúr EANA. TASR je inovatívna agentúra a líder na našom agentúrnom trhu.

Bol som ako riaditeľ stratégie a člen manažmentu prítomný pri všetkých týchto zmenách, mnohé som inicioval, na iných som sa projektovo podieľal. Základom mojej kandidatúry je preto kontinuita.



## PRINCÍPY TVORBY A CIELE TASR 2017 - 2022

1. Spravodajstvo TASR musí byť aj v podmienkach online sveta postavené na tradičných žurnalistických hodnotách (fakty, overovanie zdroja, rýchlosť, nestrannosť). **Tradičné hodnoty a inovatívne technologické riešenia sú hlavné piliere jej rozvoja.**
2. TASR buduje svoje spravodajstvo na princípoch vyváženej plurality a objektívnosti rešpektujúc právo na informácie v demokratickej spoločnosti bez ohľadu na vek, pohlavie, rasu, farbu pleti, vieru a náboženstvo, politické či iné zmysľovanie, národný alebo sociálny pôvod, príslušnosť k národnostnej menšine alebo etnickej skupine, zdravotný stav, majetok, rod alebo iné postavenie.
3. Spravodajstvo TASR je **pripravované prostredníctvom kvalifikovanej pracovnej sily** a s pocitom spoločenskej zodpovednosti. Vzdelávanie pracovníkov je investícia do kvality produktov. TASR je dobrý zamestnávateľ, o ktorého je záujem.
4. TASR vyhľadáva a spracováva informácie **dominantne prostredníctvom vlastných zamestnancov** a na základe dohôd aj prostredníctvom externých spolupracovníkov a zahraničných spravodajských agentúr. TASR dbá o renomé svojich zdrojov.
5. TASR **zriaďuje regionálne spravodajské pracoviská** s úlohou poskytovať spravodajstvo z určeného regiónu prostredníctvom vlastných spravodajcov a spravodajské pracoviská v zahraničí.
6. **TASR musí byť užitočná a efektívna pre klientov i verejnosť.** Klientom i verejnosti musí ponúkať rýchle multimediálne informácie bez ohľadu na ich komerčnú hodnotu zo všetkých oblastí života doma i vo svete. **Informácie TASR musia byť s jasne preukázateľným dôveryhodným zdrojom** tak, aby vytvárali protiváhu rôznym alternatívnym pravdám.
7. **TASR musí produkovať inteligentné, čiže ďalej digitálne ľahko spracovateľné informácie**, ktoré je možno použiť pre tlačené médiá, elektronické médiá, online médiá, sociálne siete, aplikácie, lineárne i nelineárne služby verejnoprávnych vysielateľov i vysielateľov s licenciou, prevádzkovateľov služieb na vyžiadanie, musí ponúkať dostupné balíky aj pre menších klientov tak, aby neboli odkázaní na „google kleptomániu“ či rôzne pochybné zdroje z internetu.
8. TASR zhromaždené informácie sprístupňuje a distribuuje v rôznych protokoloch a formátoch **tak, aby vyšla v ústrety rozličným požiadavkám klientov.** Musí prinášať inovatívne riešenie pre tvorbu i distribúciu informácií.
9. TASR prináša informácie, ale svojím konaním i správou o hodnotách spoločnosti. Kladie dôraz na **etiku žurnalistiky**. Etický kódex agentúry vychádza zo všeobecne známych spoločenských noriem. Ich dodržiavanie vníma TASR ako spoločensky nutné a prospešné.
10. Každý zo zamestnancov TASR preukazuje čo najvyššiu osobnú morálku pri získavaní a spracovávaní informácií. **Preukazovanie primeranej úcty** voči občanom - respondentom, verejným funkcionárom, spolupracovníkom, zákazníkom a všetkým ostatným partnerom TASR **pokladáme za základnú súčasť firemnej kultúry.**
11. Rešpekt ku koncovým užívateľom, občanom i rešpekt ku klientom patria k základným hodnotám agentúry. **TASR vníma vysokú mieru svojej spoločenskej zodpovednosti.**
12. TASR pôsobí na trhu informácií. Cieľom je byť dlhodobou úspešnou a **zákazníkmi aj verejnosťou preferovanou tlačovou agentúrou.**

13. TASR je **medzinárodne rešpektovanou** agentúrou. Je aktívnym členom Európskej aliancie tlačových agentúr (EANA).

## EURÓPSKY KONTEXT TASR

TASR je agentúrou členského štátu Európskej únie. Hlási sa k princípom demokracie, práva na slobodné vyjadrenie názorov, práva na nestranné informácie.

TASR je členom Európskej aliancie tlačových agentúr (EANA). Ide o stavovskú organizáciu tlačových agentúr, ktorá sídli v Ženeve. Členom tejto organizácie môže byť len jedna agentúra z jednej krajiny, líder na agentúrnom trhu. EANA historicky združovala západoeurópske tlačové agentúry, v 90-tych rokoch začali pribúdať členovia z východnej Európy. Dnes je členom 32 európskych agentúr.

TASR má ambíciu hlásiť sa k najprogressívnejším prúdom kvalitnej európskej žurnalistiky, má záujem spolupracovať s nadnárodnými i národnými agentúrami nielen na princípe výmeny informácií, ale i výmeny skúseností a redakčných tímov. TASR chce aktívne vstupovať do organizácií a spolkov, ktoré sú stavovskými či profesijnými organizáciami tlačových agentúr.

**TASR chce pracovať s diferencovanými zdrojmi, ktoré rešpektujú princípy nezávislosti, objektivity, nestrannosti a nie sú nástrojom žiadnej ideológie.**

**TASR patrí z pohľadu slovenského trhu i z pohľadu počtu zamestnancov k menším agentúram Európy.** Len v porovnaní s ČTK je o takmer o polovicu menšia (TASR má 146 zamestnancov, ČTK 250), generuje aj o polovicu menšie príjmy. Napriek tomu produkuje na počet ľudí nadštandardné množstvo správ. Je pochopiteľné, že rozdiel v počte pracovníkov, aj keď vezmeme do úvahy viac regionálnych redaktorov, znamená aj väčšie možnosti pre tvorbu kvalitných produktov.

TASR je, podobne ako ČTK či ako chorvátska agentúra alebo i francúzska AFP zriadená samostatným zákonom. **V rámci EANA sú agentúry, ktoré sú štátne** (Rusko, Bulharsko, Maďarsko) zriadené ako obchodné spoločnosti (Belgicko, Dánsko, Holandsko, Nórsko, Rakúsko, Taliansko, Veľká Británia, Švajčiarsko, Švédsko, Fínsko, Nemecko), **rakúska APA je združením verejnoprávneho vysielateľa a súkromných médií, alebo sú aj akciové spoločnosti s účasťou štátu** (Poľsko, Francúzsko, Grécko, Slovinsko, Portugalsko, Turecko, Španielsko, Srbsko).

Niektoré, spravidla na väčších či silných trhoch, fungujú ako **biznis model spoločnosti**, väčšina agentúr je však nejakou formou naviazaná na štátny rozpočet. V menších krajinách ako napr. Cyprus je to až 90 % rozpočtu, v Slovinsku či Chorvátsku vyše 60 %, štedrý príspevok dostáva od štátu aj francúzska AFP, ten ešte donedávna tvoril vyše polovicu jej príjmov.

Ani jedna z krajín strednej a východnej Európy kompletne nesprivatizovala bývalé štátne agentúry. Štát si ich ponechal buď pod priamym vplyvom (Maďarsko, Bielorusko, Ukrajina), transformoval ich na štátne akciové spoločnosti a ponechal si v nich majoritu (Slovinsko, Srbsko, Poľsko), alebo na verejnoprávne inštitúcie (Česko, Chorvátsko, Slovensko).

**TASR má v súčasnosti zmluvy so skoro 30 agentúrami z Európy a zo sveta.** Okrem AP má zmluvu s Reuters, nemeckou DPA, rakúskou APA a ďalšími agentúrami (ANADOLU AGENCY - Turecko, Ukrinform - Ukrajina, ELTA - Litva, ETA - Estónsko, HINA - Chorvátsko, MTI - Maďarsko, PAP - Poľsko, BTA - Bulharsko, AGERPRESS - Rumunsko, STA - Slovinsko, TANJUG - Srbsko, NOVÁ ČÍNA - Čína).

TASR má v EANA podporu na nomináciu svojho šéfredaktora **Mariána Kolára za člena výkonného boardu EANA. Nominácia sa bude prerokovávať na septembrovom zasadnutí EANA.** Intenzívne rokujeme o podpore ostatných členov na túto významnú pozíciu, ktorá by bola v histórii slovenskej agentúrnej žurnalistiky významnou udalosťou.

**TASR získala Cenu Európskej aliancie tlačových agentúr EANA Awards for Excellence in News Agency Quality. Cena sa bude odovzdávať práve na septembrovom stretnutí EANA v Belehrade. Ide o historicky prvé ocenenie TASR na takom medzinárodnom fóre.**

Tieto úspechy sa podarilo dosiahnuť aj vďaka nášmu niekoľkoročnému aktívnemu pôsobeniu v EANA, ktoré vyvrcholilo historicky prvým stretnutím EANA na Slovensku, kde sa minulý rok uskutočnilo rokovanie EANA a valné zhromaždenie tejto stavovskej organizácie.

**Ambíciou TASR je uzatvoriť zmluvy so všetkými agentúrami združenými v EANA, aby TASR disponovala diferencovanými no kredibilnými zdrojmi pre každú oblasť Európy.**

Cieľom TASR v zahraničnom spravodajstve je využiť možnosti spolupráce s jednotlivými agentúrami, **rozšíriť svoje vlastné spravodajské posty v zahraničí** a rokovať s RTVS o spoločných postupoch pri zriaďovaní spravodajských postov v takých destináciách ako napr. Londýn, Moskva, Varšava, Kyjev, Paríž, Záhreb, Atény. Mimo európskeho teritória post vo Washingtone.

## **TASR A OCHRANA VÝROBCOV SPRAVODAJSKÝCH OBSAHOV**

TASR sa v rámci EANA aktívne zapojí do procesu ochrany výrobcov spravodajských obsahov. Pojem práva na informácie ako na nechránenú entitu sa totiž často zamieňa hlavne pri veľkých hráčoch ako je Google či Facebook s voľnou distribúciou obsahov, ktoré vyrobil niekto iný. Takto získaný obsah je zdrojom príjmov, ktoré oslabujú práve tvorcov obsahov.

Tlačové agentúry potrebujú väčšiu ochranu svojho obsahu, uviedla v polovici júla Európska aliancia tlačových agentúr (EANA) v liste, ktorým oslovila všetkých členov Výboru pre právne veci Európskeho parlamentu (EP). EANA v liste napísala, že tlačovým agentúram musia byť v súlade s ich úlohou pri spracúvaní informačných služieb a vytváraní obsahu, ktorý produkujú, a ako aj investíciami, ktoré na tento účel vynakladajú, garantované tzv. práva príbuzné autorskému právu. List zaslala EANA europoslancom z Výboru pre právne veci EP ešte predtým, než začnú diskutovať o všetkých pozmeňovacích návrhoch k pripravovanej smernici Európskej komisie o autorských právach, ktorých bolo doposiaľ predložených takmer 100.

Zámerom zmienenej iniciatívy EK je, aby internetové vyhľadávače a agregátory platili vydavateľom tlače za redakčný obsah, ktorý využívajú. EANA sa zasadzuje za to, aby do pripravovanej ochrany vydavateľov - či už vo verzii, ktorú presadzuje EK, alebo akejkoľvek upravenej, ktorú schváli EP - bol zahrnutý aj obsah vytvorený tlačovými agentúrami. Jej požiadavku v tomto smere podporuje aj menšia skupinka europoslancov vedená podpredsedom Výboru pre právne veci EP Jeanom-Marie Cavadom. Myšlienku novej smernice zameranú na ochranu vydavateľov tlače podporili aj ďalšie parlamentné výbory ako napríklad výbor pre kultúru či vnútorný trh, vedúcu pozíciu pri diskusii o nej má však práve Výbor pre právne veci EP. Ten by mal o pripravovanej smernici hlasovať 9. - 10. októbra. Členovia tohto

výboru uviedli, že vo veci očakávajú podrobnú diskusiu, nakoľko názory europoslancov sa v tejto téme pomerne rôznia.

Súčasným spravodajcom pre navrhovanú smernicu je nemecký europoslanec Axel Voss z Európskej ľudovej strany (EPP). Navrhovanou smernicou EK sa s najväčšou pravdepodobnosťou bude zaoberať na svojom jesennom zasadnutí aj Rada Európskej únie, ktorej momentálne - až do konca roka 2017 - predsedá Estónsko. EANA je práve preto v kontakte s estónskou vládou a zasadzuje za to, aby sa pripravovaná ochrana vydavateľov týkala aj obsahu vytvoreného tlačovými agentúrami.

## **ZÁSADY AGENTÚRNEHO SPRAVODAJSTVA V POSTFAKTUÁLNEJ DOBE**

Čeliť postfaktuálnej dobe, v ktorej je často dôležitejšie ako veci vyzerajú, nie aké naozaj sú, je možné hlavne zotrúvaním pri faktoch a tradičných princípoch agentúrnej žurnalistiky. Dôsledné uplatňovanie týchto postulátov je dnes dôležitejšie ako kedykoľvek predtým.

### **1. Preukázateľnosť zdroja**

Zdroj musí byť jasne uvedený, čitateľ či klient sa nesmie pýtať, odkiaľ to tá agentúra vzala. Pri závažných udalostiach sa treba usilovať o dva zdroje. Zdroje sú dôveryhodné, rozpoznateľné ako značky či osoby. Zdroje zo sociálnych sietí sú zvlášť citlivé. Treba sa ubezpečiť o ich hodnovernosti.

### **2. Pohotovosť**

Boj rýchlosti s presnosťou sa stupňuje. Dôležitá je príprava. Úsek na spracovanie informácie je vždy obmedzený. Čas medzi udalosťou a jej spracovaním musí byť čo najkratší, preto je dôležitá príprava na každú akciu (zistiť si presný program, mená a funkcie účastníkov, tému a jej súvislosti...). V žiadnom prípade sa nemožno uspokojiť len s holou informáciou, ale treba rozmyšľať, čo o danej udalosti už čitateľ môže vedieť, čím sa dá obohatiť a urobiť znovu zaujímavým aj starší fakt, čo je potrebné pridať do backgroundu.

### **3. Stručnosť, hutnosť**

Povedz to jasne, stručne. Väčšina správ, ktoré vydáva agentúra, nepresahuje 20-25 riadkov. Správa, ktorá podá daný obsah informácie na menšom priestore, je efektívnejšia ako formulácia, ktorá potrebuje viac priestoru. Autor agentúrnej správy ide vo svojej formulácii priamo k podstate informácie bez akýchkoľvek oklúkov a prikrášľovania.

### **4. Vecnosť**

Agentúra prináša fakty a zásadne tieto fakty nekomentuje. Zameriava sa na to, čo sa skutočne stalo. Zásady vecnosti sa uplatňujú v mimoriadnom dôraze na presnosť faktických údajov a presnosť reprodukcie citovaných textov či prejavov.

## 5. Konkrétnosť

Je vyjadrená najmä v časovom a miestnom určení popisovaného deja, ako aj kvalifikovanej charakteristike zachytávanej udalosti či jej nositeľa, obsahu, priebehu, zmyslu, výsledkov a pod. Zdroje musia byť dôsledne uvádzané.

## 6. Zrozumiteľnosť

Spravodajský text musí byť všeobecne zrozumiteľný pre univerzálny okruh spotrebiteľov. Zrozumiteľnosť si vyžaduje jednoznačnosť formulácií, logickú stavbu a prístupný sloh. Treba vylúčiť neurčité výrazy a prázdne formulácie.

## 7. Nestrannosť a objektívnosť

Nestrannosť a hodnovernosť sa dosahuje prísnyim dodržiavaním všetkých princípov agentúrnej práce. Spravodajstvo sa neprikláňa ani na jednu stranu, pretože nie je na agentúre, aby súdila, ale aby zbierala fakty. Absolútna nestrannosť musí byť zachovaná najmä v správach týkajúcich sa kontroverzných tém, o prejavoch treba referovať bez predsudkov voči prejavom rečníka. Slovo musia vždy dostať všetky zainteresované strany.

## HOSPODÁRENIE TASR

Hlavné príjmy TASR sú v zmysle zákona o TASR príjmy z hlavnej činnosti, teda predaja produktov a služieb a príspevok zo štátneho rozpočtu podľa zákona o štátnom rozpočte na príslušný rok určený na poskytovanie služieb vo verejnom záujme podľa § 3 ods. 5 na základe zmluvy o poskytovaní služieb vo verejnom záujme. V zmysle uvedeného zákona môže mať TASR tiež príspevok zo štátneho rozpočtu podľa zákona o štátnom rozpočte na príslušný rok na kapitálové výdavky určené na uskutočnenie účelových investičných projektov vo verejnom záujme. Iné príjmy ako napr. z predaja či prenájmu majetku alebo z európskych fondov sú skôr marginálne či príležitostné. Zmluva o poskytovaní služieb vo verejnom záujme je zmluva medzi Ministerstvom kultúry Slovenskej republiky a TASR.

TASR dlhodobo optimalizovala svoje náklady a je efektívne spravovanou inštitúciou. Za uplynulé roky významne znížila počet zamestnancov, zredukovala všetky nepotrebné výdavky. Uvážlivou investíciou do inovácií a kvality produktov sa jej podarilo získať stabilné portfólio klientov, ktoré garantuje príjmy z predaja spravodajských servisov. Tento zdroj príjmov tvorí zhruba polovicu príjmov TASR.

Najväčšou položkou v nákladoch TASR sú, logicky, personálne náklady, keďže jej produkt je postavený na ľuďoch - tvorcach správ. Treba otvorene povedať aj to, že je dôležité primerané odmeňovanie kvalitných profesionálov, redaktorov i ďalšieho personálu, keďže to priamo súvisí s fluktuáciou, kvalitou redakčného tímu i kvalitou spravodajských výstupov. Významný nárast vo výdavkoch TASR tvorí valorizácia, ktorá je dohodnutá v kolektívnej zmluve.

Treba konštatovať, že dlhodobo stoja pred agentúrou technologické výzvy, hlavne v potrebe obnovy redakčného systému Typlan, ktorý je historickým softwérom, na dnešnú dobu dokonca unikátom. Redakčný systém nepretržite funguje už od roku 1994. Je nevyhnutné investovať do jeho technologickej obnovy.

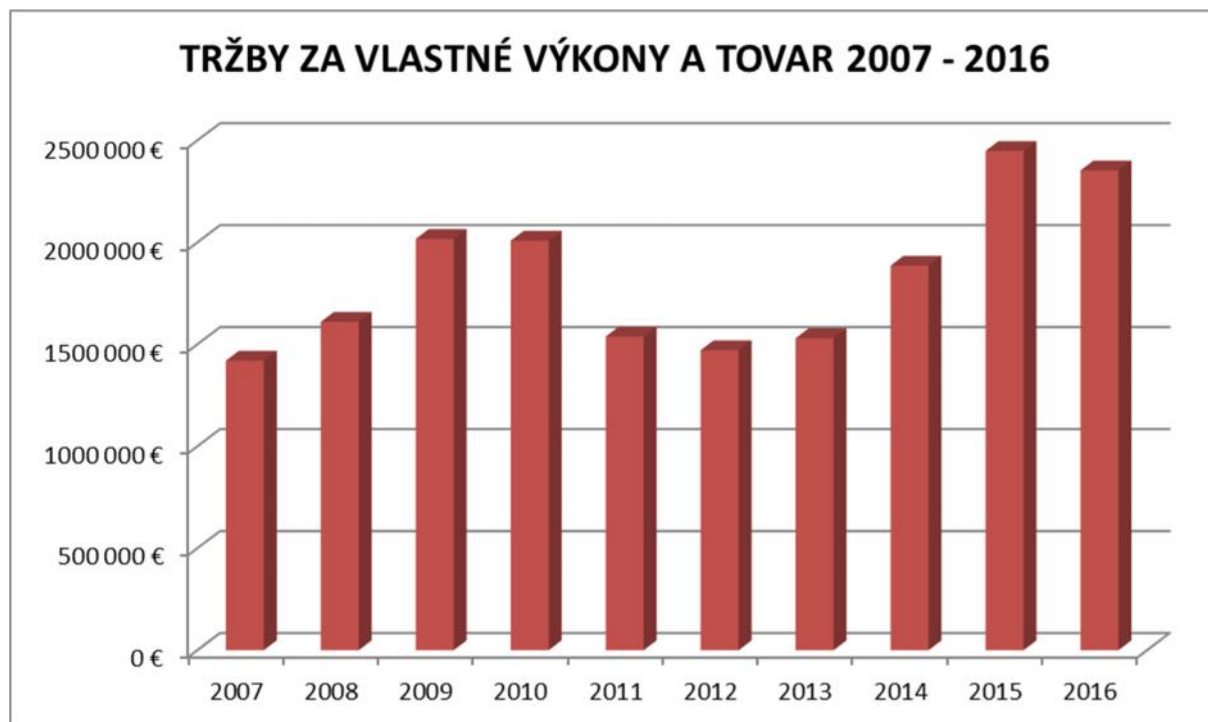
Orezanie nákladov až na kosť znamená síce efektívitu v riadení, ide to však často na úkor rozvojových projektov, čo sa môže prejavíť v najbližších rokoch ako problém.

TASR potrebuje na svoje fungovanie príjmy na úrovni 5 - 5.5 mil. EUR ročne. Výnosy z predaja produktov nie je možné významnejšie navyšovať, nielen preto, že sa pohybujeme na konkurenčnom trhu, ktorý je malý a kde pôsobí i súkromná agentúra a presahuje ČTK, ale i z dôvodu, že slovenský mediálny trh nevygeneruje vyššie zisky, aby mohol platiť viac za služby agentúry.

TASR musí okrem príjmov z predaja produktov a príjmov na základe zmluvy so štátom uchádzať sa o grantové projekty a akcelerovať svoju akvizičnú činnosť na nemediálnom trhu.

Základnou ambíciou hospodárenia je udržať čo najnižšie prevádzkové náklady, eliminovať výdavky, ale hlavne prinášať vždy nové produkty, ktoré je možné zhodnocovať na mediálnom, ale i nemediálnych trhoch. TASR musí udržať a zvyšovať svoje príjmy z predaja produktov.

Pri mediálnom trhu je podmienkou nestratiť dôveru žiadneho z klientov a udržať segment s miernym rastom.



Zmieniť treba aj skutočnosť, že TASR drvivú väčšinu svojich zamestnancov zamestnáva v internom pracovnom pomere. Z toho vyplýva, že za nich štátu odvádza všetky druhy odvodov a daní. Za roky 2007 až 2016 TASR dostala od štátu príspevok vo výške 24 314 631,12 EUR, odvody do štátneho rozpočtu činili 20 698 008,73 EUR.

Rok	Daň z príjmov FO a PO	DPH	Odvody do SOPO a ZP	Zisk z predaja budovy	Odvody do ŠR	Príspevok zo ŠR (vr. PDA)	Rozdiel
2007	174 394,24	0	688 782,35	7 800 570,94	8 663 747,53	2 388 999,54	6 274 747,99
2008	171 209,40	0	731 676,80		902 886,20	2 325 122,49	-1 422 236,29
2009	203 378,58	180 898,73	815 609,16		1 199 886,47	2 099 877,00	-899 990,53
2010	239 285,23	334 988,12	852 544,32		1 426 817,67	2 343 067,00	-916 249,33
2011	192 834,65	282 731,93	729 063,99		1 204 630,57	1 103 000,00	101 630,57
2012	235 298,03	209 576,50	762 169,91		1 207 044,44	1 960 000,00	-752 955,56
2013	184 020,20	270 601,83	842 097,99		1 296 720,02	2 014 790,14	-718 070,12
2014	229 367,61	188 366,53	940 904,94		1 358 639,08	3 301 708,32	-1 943 069,24
2015	305 845,59	370 768,46	1 103 585,99		1 780 200,04	4 348 793,47	-2 568 593,43
2016	278 580,85	359 338,62	1 019 517,24		1 657 436,71	2 429 273,16	-771 836,45
Spolu	2 214 214,38	2 197 270,72	8 485 952,69	7 800 570,94	20 698 008,73	24 314 631,12	-3 616 622,39

## SITUÁCIA NA TRHU

Slovenský trh patrí k najmenším v Európe, navyše na ňom operujú ďalšie dve agentúry SITA a ČTK. Napriek tomu sa TASR za posledné roky podarilo dohodnúť na odbere svojich servisov v drvivej väčšine relevantných médií. Túto pozíciu agentúrneho lídra je potrebné udržať a rozvíjať. Kolísavé sú výnosy z privátneho sektora. Vplyv na to majú hospodárske výsledky spoločností, v prípade zhoršenia hospodárskej situácie je agentúrny servis komoditou, ktorá sa škrta medzi prvými. Všeobecná dostupnosť rýchlych informácií (rýchle správy webov) znamená tlak aj na dodávku servisov do štátnych inštitúcií, kde mnohé menšie subjekty vystačia s verejnými zdrojmi informácií. TASR nedisponuje vlastnou monitorovacou službou, čo ju znevýhodňuje pri dodávke servisov.

Služby TASR by mali byť na trhu dostupné za prijateľné ceny, diferencované podľa objemu odberu a sily médiá. Ich dostupnosť je aj vo všeobecnom záujme, aby informácie boli distribuované aj prostredníctvom klientov čo najširšiemu publiku a aby bolo na trhu dostatok faktografických, nestranných a overených informácií pre slobodné utváranie názorov. Prijateľné ceny agentúrneho servisu pre klientov sú tiež cestou ako vzdorovať záplave hoaxov, podvrhov či propagandy.

Mediálny trh aj na Slovensku musí čeliť silným hráčom ako je Google a Facebook, ktoré významným spôsobom ukrajujú z koláča ziskov médií na online trhu. Táto skutočnosť ešte viac eliminuje ziskovosť médií, ktoré sa po páde printového trhu len ťažko vyrovnávajú so stratami z príjmov. Oba veľké nadnárodné subjekty ponúkajú silnú reklamnú sieť, dobré možnosti analytiky a focusu na jednotlivé cieľové skupiny a výhodné ceny, ktorým jednotlivé subjekty na trhu len ťažko dokážu adekvátne čeliť.

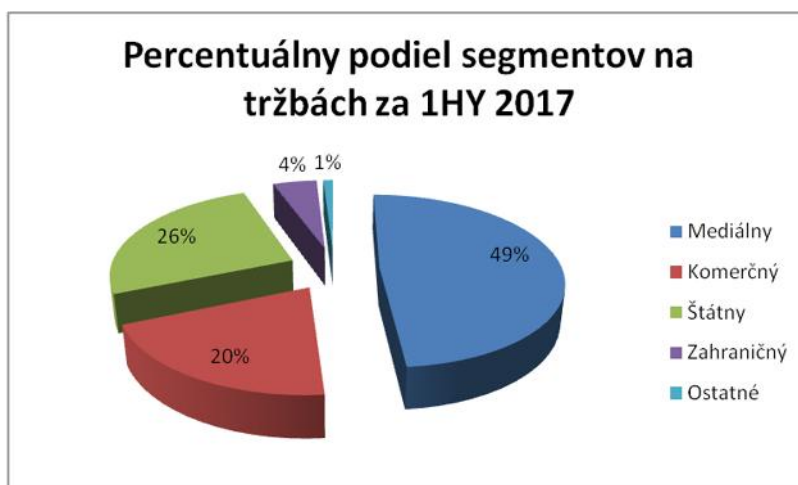
Podľa marcovej správy spoločnosti eMarketer patril Googlu v Spojených štátoch vyše 40-percentný podiel na online tržbách, Facebooku o polovicu menej. Spolu teda brali viac ako polovicu investícií zadávateľov do digitálu, pričom ani na slovenskom trhu nie je situácia odlišná.

**Náklady na tvorbu obsahov, ktoré znášajú vydavatelja či agentúry prinášajú zisk týmto gigantom.**

TASR je vo výške svojich príjmov na chvoste agentúr združených v EANA. V porovnaní s ČTK má polovičné príjmy (pozri tabuľku v prílohe).

V rámci lepšieho vyhodnocovania obchodných postupov a stratégií je dôležité členiť príjmy z obchodných aktivít na dominantné segmenty:

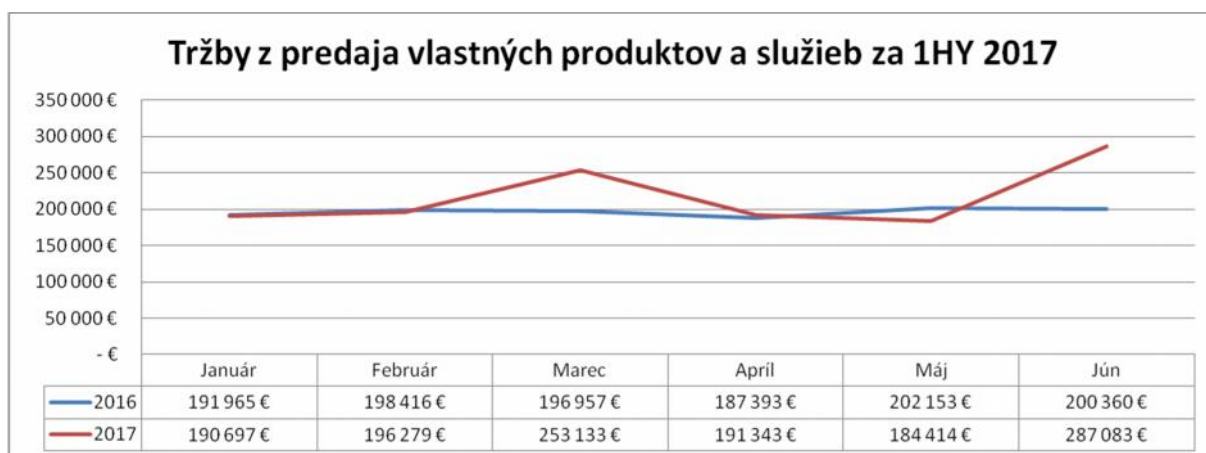
- Mediálny
- Komerčný
- Štátny
- Zahraničný



Mediálny segment pozostáva z vydavateľov printových periodík, televíznych a rozhlasových vysielateľov, prevádzkovateľov webových portálov a špecializovaných stránok a tiež mediálnych domov. Do komerčného segmentu spadajú okrem firiem tiež súkromné osoby. V štátnom segmente evidujeme ministerstvá, samosprávne jednotky a ostatné štátne subjekty. Zahraničné médiá, veľvyslanectvá a ostatné zahraničné subjekty patria do zahraničného segmentu.

Cieľom TASR musí byť posilnenie oddelenia obchodu a marketingu tak, aby dôsledne zabezpečovali starostlivosť o existujúcich klientov a vyvíjali intenzívne akvizičné aktivity. Funkcia vedúceho úseku je v TASR dlhodobo neobsadená a rieši sa dočasným poverením.





#### Úlohy pre obchod a marketing:

1. TASR musí zabezpečiť takú kvalitu svojich spravodajských výstupov, aby boli jej produkty dostatočne užitočné pre rôznorodých klientov. Je potrebné venovať sa existujúcim mediálnym klientom a prichádzať s inováciami, za ktoré je klient ochotný zaplatiť vyššiu sumu (pravidelné prezentácie pre klientov, diskusie o kvalite produktov, rýchle správy pre weby).
2. Úlohou je nachádzať biele miesta na trhu, kde by mohla TASR pripraviť nové produkty, ktoré sú zhodnotiteľné (napríklad servis v maďarskom jazyku).
3. Je nevyhnutné neustále sledovať postupy a inovácie subjektov na agentúrnom trhu a prinášať adekvátne odpovede.
4. TASR musí pripraviť úplne nové produkty, ktoré vychádzajú z dostupných technológií a trendov a ponúkať ich za cenu, ktorá je v takej výške, že výroba daného produktu samotným klientom je drahšia a neefektívnejšia (živé prenosy tlačoviek pre klientov).
5. Využívať technologické možnosti na vývoj nových produktov, ktoré sú nosičmi informácií (aplikácie).
6. Pri nemediálnych klientoch je potrebné hľadať nové príležitosti s ponukou online i offline produktov (bulletiny) napr. pre prichádzajúcich investorov.
7. Úsek obchodu a marketingu musí byť nástrojom spätnej väzby od klientov tak, aby vzniknuté pripomienky boli operatívne vyhodnocované a odstránené či zapracované do produktového portfólia agentúry.
8. Je potrebné obsadiť post vedúceho Úseku obchodu a marketingu.
9. Je potrebné využívať možnosti propagácie produktov TASR cez dostupné klientske spolupráce.

#### **SPOLUPRÁCA TASR a RTVS 2017 - 2022**

Spoluprácu TASR a RTVS vidím nielen ako objektívnu potrebu, ale i z pozície svojej pracovnej skúsenosti.

Do priestoru verejnoprávnych médií som ako manažér vstúpil v roku 1998, keď som sa stal riaditeľom regionálneho štúdia v Košiciach. Po nástupe za programového riaditeľa Slovenského rozhlasu do Bratislavy som dôsledne spoznal fungovanie tohto médiá a i výzvy, ktorým má čeliť. V TASR pôsobím od roku 2007. Som súčasťou manažmentu, ktorý uskutočnil kompletnú prestavbu agentúry z príspevkovej organizácie Ministerstva kultúry SR na modernú európsku agentúru.

Uvedené profesionálne pracovné skúsenosti z riadenia TASR a Slovenského rozhlasu, teda dvoch verejnoprávnych subjektov, pokladám za progresívne pri uvažovaní o možnostiach intenzívnej kooperácie dvoch verejnoprávnych subjektov: RTVS a TASR.

V danej súvislosti treba zdôrazniť, že zlúčenie TASR a RTVS nevnímam ako benefitné. Významne by to ovplyvnilo možnosti TASR na trhu informácií.

Spoluprácu TASR a RTVS vidím v rovine, ktorá môže byť mimoriadne užitočná práve pre koncových užívateľov: médiá a verejnosť. Domnievam sa, že spolupráca je možná nielen na základe faktu, že došlo k stabilizácii médií verejnej služby a ich rozvoju, ale aj na základe osobných skúseností a vzťahov, ktoré sú základom porozumenia a konštruktívnej spolupráce pre obecné blaho.

Formy spolupráce RTVS a TASR:

### 1. Spolupráca pri zriaďovaní zahraničných spravodajských postov

Zahraničné spravodajstvo sa vplyvom udalostí vo svete, politických pohybov, teroristických hrozieb, sporov o parametre Európskej únie, Brexitu apod. stáva dôležitejšou témou ako tomu bolo pred niekoľkými rokmi. Ešte intenzívnejšia je potreba nazerať na tieto zmeny nielen optikou zahraničných agentúr, akokoľvek renomovaných, ale optikou slovenských priorít a špecifik. Vplyv propagandy a hoaxov je potrebné vytláčať aj kompetentným spravodajstvom „na vlastné oči“. Nákladnosť takýchto postov je síce vysoká, ale nie je ďalej udržateľná, aby Slovenská republika a jej verejnoprávne médiá nemali pokryté aspoň základné destinácie vlastnými internými pracovníkmi. Prioritou je mapovanie diania v spoločenstve štátov Európskej únie, zvlášť v silných krajinách, za ktoré možno pokladať Nemecko, Francúzsko. Významné je z pohľadu nielen EÚ, ale aj slovenských pracovníkov dianie vo Veľkej Británii. Moskva by nemala byť reflektovaná len cez jej štátne médiá, rovnako situácia na Ukrajine, ktorá je našim bezprostredným susedom, by si zaslúžila vlastný post spravodajcu. Búrľivé dianie na Balkáne nielen v súvislosti s emigráciou, si žiada spravodajcu aj v týchto končinách.

V danom kontexte je možné uvažovať o pokrývaní či posilnení nasledujúcich destinácií: Berlín, Paríž, Moskva, Praha, Kyjev, Belehrad... Pochopiteľne, ide o agendu, ktorú je nevyhnutné analyzovať z pohľadu možností jednotlivých subjektov verejnej služby a nájsť optimálne modely, akými sa môžu dané subjekty na tejto spolupráci podieľať.

### 2. Výroba programov v spolupráci s RTVS

TASR rozvinula v uplynulom období portfólio publicistických relácií, ktoré je možné ponúknuť partnerovi do jeho programovej štruktúry. Ide o projekty, ktoré by boli obohatením ponuky verejnoprávneho vysielateľa (napr. CD klub - rozhovor Pavla Demeša s diplomatmi, Svet, Ekonomika...).

Okrem týchto zmienených relácií má TASR v portfóliu aj ďalšie relácie publicistiky či slow TV projekty alebo cyklus o osobnostiach Slovenska s názvom História sebedomia. TASR dokáže pripraviť živé vysielania relácií pre potreby RTVS podľa dohody.

### 3. Archívy a ich sprístupňovanie

TASR po digitalizácii svojich archívov sprístupnila vyše 1 300 000 objektov, ide spravidla o unikátne fotografie s dobovými popismi. Pripravila k tomu projekt webu vtedy.sk, kde zverejňuje kolekcie fotografií aj s aktualizáčnými informáciami. Spojením tohto projektu s archívnymi zvukmi či

obrazmi z produkcie RTVS by mohol vzniknúť synergický efekt, ktorý multimedialne sprítomní hodnoty i problémy minulosti.

## **ROZVOJOVÉ PROJEKTY 2017 - 2022**

### **Somecan - Social Media Content Analysis**

TASR vyvinula systém, ktorý monitoruje sociálne siete pre agentúrnu potrebu. Ako autor tejto myšlienky som bol pri všetkých krokoch vývoja systému. V tejto dobe je potrebné čo najintenzívnejšie zapojiť daný systém do dennej agentúrnej práce. TASR získala za tento inovatívny produkt TASR cenu Európskej aliancie tlačových agentúr „EANA Award for Excellence in News Agency Quality 2017“. Porota EANA v ťažkej konkurencii jednohlasne rozhodla, že cenu získal vývojový tím agentúry pod vedením šéfredaktora TASR Mariána Kolára za vytvorenie agregátora sociálnych sietí SomeCan. Išlo vôbec o prvé ocenenie slovenskej agentúry v prestížnej konkurencii 32 dominantných tlačových agentúr v Európe. Naposledy túto cenu získala nemecká agentúra DPA.

SomeCan (Social media content analysis) vyhľadáva v profiloch na sociálnej sieti Facebook a Twitter statusy, ktoré triedi podľa frekvencie a výskytu slov do jednotlivých kategórií. Systém pracuje a vyhľadáva v slovenčine a angličtine. Projekt vznikol v spolupráci so spoločnosťou Drezio.

Sociálne siete (hlavne Facebook a Twitter) sa stali zdrojom informácií, ktorým sa musia zaoberať aj klasické tlačové agentúry. Napriek všetkým rizikám, ktoré sociálne siete prinášajú, je potrebné denne sledovať množstvo profilov a statusov relevantných osobností či inštitúcií.

Redaktori to často riešia individuálne tým, že sledujú tie profily, ktoré im podľa rezortu prináležia.

V dobe rozmachu sociálnych sietí bolo potrebné vyvinúť systém, ktorý monitoruje profily, člení statusy do jednotlivých kategórií a umožňuje redaktorom v jednom prostredí sledovať stovky príspevkov a s tými operatívne pracovať.

Systém Somecan bol otestovaný v dennej práci redaktormi TASR a v súčasnosti sa implementuje do dennej prevádzky. O produkt prejavilo záujem viacero európskych agentúr.

Cenu pre TASR odovzdá prezident EANA Jonas Eriksson, šéfredaktor a generálny riaditeľ švédskej tlačovej agentúry TT, v septembri v Belehrade.

### **AGENTÚRNY ESHOP**

Online predaj agentúrnych produktov je úplnou novinkou TASR. Máme spracovaný systém pre predaj archívnych fotografií, a to na princípe priamych platieb cez banku za jednotlivé kusy či na paušál pre klienta. Otvárame tak nový segment zhodnocovania produktov TASR a na tomto modeli chceme testovať odozvu a reakciu trhu. V prípade úspešnej testovacej prevádzky môže TASR rozvinúť tento systém aj na ďalšie segmenty ako napríklad predaj videa, fotografií i predaj jednotlivých správ.

## ŽIVÉ PRENOSY PRE KLIENTA

TASR má bohaté skúsenosti so živými prenosmi či už tradičnými kamerami a internetovým streamingom alebo cez mobilné telefóny. Doteraz tieto prenosy boli zverejňované prostredníctvom webov alebo na facebookovom profile. TASR plánuje prinášať prenosy ako produkt pre klientov prostredníctvom VPS (Video Press Systému) TASR. Je nevyhnutné vypracovať logistiku celého procesu a cenník tak, aby služba bola už na jeseň dostupná pre klientov za primerané ceny na našom trhu. TASR sa koncentruje hlavne na spravodajské prenosy tlačových konferencií či iných dôležitých aktuálnych podujatí.

V rámci videa zvýšime počet zahraničných spravodajských videoklipov s titulkami pre použitie pre klientov na weboch či na sociálnych sieťach.

## RÝCHLE SPRÁVY PRE KLIENTOV (BRIEF)

TASR reaguje na situáciu na trhu, kde väčšina webov uvádza zložku rýchle správy, ktoré sú informačnou skratkou a ponúkajú prvé informácie pre návštevníkov. Rýchle správy si jednotlivé médiá často vyhľadávajú individuálne na sociálnych sieťach či na zahraničných weboch. TASR nedokáže vždy ako prvá priniesť všetky informácie, aj vzhľadom na preklad celej správy, vyplňanie sprievodných metadát, či jednoducho preto, že ide o krátke statusy zo sociálnej siete, ktoré je potrebné doplniť o súvislosti.

Hovoríme pritom o informáciách, ktoré nemajú štatút prelomovej aktuality, ktorá sa v agentúrnej praxi uvádza ako Blesk či Flash.

Ambíciou je uviesť nový formát prinášania správ, ktoré budú v jednej - dvoch vetách anotovať novinku s tým, že TASR pracuje na preklade celej správy či na dopĺňaní informácií. Prvé správy (Brief) by mali v hutnej titulčkovej skratke uviesť informáciu, ktorá sa v rozšírenej podobe objaví v servise.

## ANOTÁCIE

TASR vydáva správy, ktoré sú často rozsiahlejšie. Ide o sumarizujúce texty, prípadne o zložitejšie témy, kde je nevyhnutné priniesť viac súvislostí. Pri takýchto správach navrhujeme vytvoriť v ich úvode anotáciu, ktorá klientovi predstaví, čo všetko môže v danom texte nájsť. Anotácia je odčlenená od správy a je ju možné pri editácii pre weby jednoduchým spôsobom vymazať.

## EXPORTNÝ SERVIS

TASR a jeho exportný servis je významným informačným zdrojom pre zahraničie, resp. pre ambasády, ktoré sídlia na Slovensku, ale i naše v zahraničí, pre investorov či zahraničných klientov, rovnako i zahraničné agentúry.

TASR prevádzkuje exportný servis v zmysle úloh vo verejnom záujme, a to v dvoch cudzích jazykoch, ktorými sú v súčasnosti angličtina a čeština.

Odporúčam prehodnotiť potenciál českého jazyka a zvážiť vytvorenie inej jazykovej mutácie, ktorá by bola efektívna aj z obchodného hľadiska a vytvárala by ďalšiu pridanú hodnotu pri prezentácii Slovenska v zahraničí. Do úvahy prichádza viacero jazykov, či už jazykov menších alebo okolitých krajín, alebo významných investorov na Slovensku. V tejto súvislosti je užitočné uvažovať aj o zahraničnom

vysielaní Slovenského rozhlasu ako o potenciálnom klientovi nového servisu, či o národnostných vysielaniach. Aj v prípade národností je dôležité, aby dostávali informácie v svojom jazyku z domáceho zdroja.

TASR uviedla pred časom nový web, ktorý prináša informácie o Slovensku v angličtine. Podobným spôsobom by bolo vhodné uvažovať aj o druhej jazykovej mutácii. Weby sú prostriedkom informovania zahraničia o dianí na Slovensku zo zdrojov verejnoprávnej agentúry a plnia významnú úlohu pre laickú verejnosť v zahraničí, ale i pre profesionálov, ktorí sledujú dianie na Slovensku.

### OSMIČKOVÉ VÝROČIA

TASR vytvorí špeciálne spravodajské cykly k osmičkovým výročiam. Pôjde o multimedialne pohľady na udalosti s dôrazom na vnímanie týchto udalostí a ich rezíduí nielen všeobecne, ale na regionálnej úrovni, prostredníctvom siete regionálnych spravodajcov, fotografov a videoredaktorov. Ambíciou je zaznamenať históriu cez konkrétne pamiatky a konkrétne svedectvá textom, zvukom, videom, dokumentom.

### REPORTÁŽE PRE RÁDIÁ

TASR obohatí svoju ponuku o ucelené reportáže pre rádiá. Pôjde hlavne o zahraničné zvuky s načítaným zahlásením profesionálnym redaktorom. Predpokladáme, že toto môže byť obohatením a prínosom pre menšie rádiá, ale užitočné aj pre veľkých hráčov tým, že prinesú autentické zvuky z produkcie zahraničných agentúr, ktoré nie sú inak legitímne dostupné na našom trhu.

### ÚSEK NOVÝCH MÉDIÍ

TASR potrebuje centralizovať aktivity spojené s novými médiami tak, aby boli jasné kompetencie a priority práce. Ide o dvojaký postup: získavanie informácií zo sociálnych sietí prostredníctvom systému SomeCan alebo priamo a postovanie informácií na sociálne siete.

Pri získavaní informácií zo sociálnych sietí je potrebné doplniť dáta do súboru SomeCan tak, aby zahŕňal všetky dostupné dôležité profily v sledovaných kategóriách (ekonomika, politika, kultúra...). Je nevyhnutné nastaviť kompetencie komunikácie Úseku nových médií s redakciami tak, aby nedochádzalo k duplicite práce.

TASR zverejňuje svoje správy, fotografie či videá na sociálnych sieťach z niekoľkých dôvodov: zabezpečenie služby pre občanov a dostupnosti bezplatných informácií s vysokou spravodajskou hodnotou. Druhým argumentom je budovanie vlastnej značky. Tretím je prezentácia dôležitých informácií agentúrneho života. V rovine individuálneho postovania redaktormi je zaujímavé sústrediť sa na postovanie existujúcich procesov: máme informáciu a pracujeme na nej...

TASR ako B to B obchodný model sa nekoncentruje dominantne na kompletnú prezentáciu svojich obsahov prostredníctvom facebooku, twitteru, Instagramu a pod. Problém môže vzniknúť aj v súvislosti s vlastníctvom autorských práv, ak nejde o linkovanie, ale priame zverejňovanie napríklad fotografií.

TASR zverejňuje bezodplatne všetky informácie, ktoré vytvorí v rámci služby vo verejnom záujme, a to na vedecké a študijné účely. Je možné uvažovať o posilnení Zóny verejného záujmu na webe TASR aj do prostredia sociálnych sietí (napríklad fotogalérie).

Je potrebné skoordinať agendu s Teraz Media, a.s. tak, aby sa nezdujovali obsahy ponúkané cez sociálne siete.

## IMPOREL

Imporel je systém, ktorý umožňuje vylepšiť prácu Redakcie dokumentačných databáz a následne zlepšiť služby pre klienta. Obsahuje možnosť vytvárania databáz výročí, profilov, má v sebe zakomponovaný upgrade historického kalendára, ponúka chronológiu, prehľady apod. Systém umožňuje tvorbu grafov k správam, ponúka prehľady prieskumov preferencií politických strán... Ide o novinku, ktorá je v stave ďalšieho rozvoja. Cieľom je umožniť vydávanie potrebných backgroundov a iných informácií nielen Redakciou dokumentačných databáz, ale samotným redaktorom. Na danej platforme budeme rozvíjať aj tvorbu grafov a tabuliek pre klientov. Víziou je tvorba animovanej grafiky, ktorá by bola vyrábaná s efektívnymi nákladmi tak, aby bola finančne zaujímavá a dostatočne atraktívna pre klientov.

## CD KLUB TASR A INŠTITÚT ŽURNALIZMU

TASR má k dispozícii priestory, ktoré sú vhodné pre klubové podujatia či už pre zamestnancov, externých novinárov, alebo verejnosť.

Využitie priestorov by malo byť na princípe pravidelného plánu podujatí z rôznych oblastí života a v rôznych formách. Klub by fungoval na princípe členstva.

Výroba relácií: Vybavenie CD klubu umožňuje uskutočniť priame prenosy podujatí, respektíve ich záznam či na web, alebo na sociálnu sieť, prípadne pre iné spolupracujúce médiá, a to za účasti publika.

Je možné organizovať besedy so zaujímavými osobnosťami pre verejnosť. Realizovať kultúrne podujatia: premietanie filmov, debaty s literátmi, výtvarníkmi, hudobníkmi... Uvádzania kníh, večere s poéziou naživo v spolupráci s divadlami, vysokými školami, neziskovými organizáciami.

Priestor je tiež možné prenajímať na konkrétne podujatia či rokovania iným subjektom.

Inštitút žurnalizmu: V rámci CD klubu máme ambíciu založiť vzdelávací inštitút, ktorý by sa primárne orientoval na vzdelávanie novinárov TASR. Vstúpime do rokovaní s RTVS o možnostiach spoločného vzdelávacieho projektu (písanie správ, agentúrne spravodajstvo, televízne spravodajstvo, práca pred kamerou, práca v teréne, technológie na záznam a prenos informácií, právna agenda, prevencia proti hoaxom, zdrojovanie správ, strih príspevku, editácia...)

Inštitút ponúkne vzdelávacie možnosti externým subjektom, napríklad samosprávam, VÚC, ale i komerčným subjektom (tvorba tlačovej správy, zverejňovanie oznamov cez tlačovú agentúru, práca s agentúrnym spravodajstvom...)

## ROZVOJ REGIÓNOV 2017 - 2022

Regionálne spravodajstvo patrí k významným segmentom agentúrnej práce. Práve regióny sú priestorom, kde agentúra intenzívne zhodnocuje svoje verejnoprávne poslanie a pokrýva udalosti, ktoré dotvárajú celistvý obraz o dianí na Slovensku. Často ide o informácie len s lokálnou pôsobnosťou. Dôležité sú však pre informovanie médií, upriamovanie pozornosti na nekomerčné aktivity v regiónoch. Regionálni redaktori multimediálne informujú o dianí v samospráve, problematike VÚC, prinášajú správy o miestnej kultúre, regionálnych, ale i celoplošných športových súťažiach... Významným obohatením regionálneho spravodajstva sú dlhodobé cyklické projekty Mestá a obce Slovenska, kde TASR v cykle 5 správ prináša každý týždeň informácie o jednej konkrétnej obci. Obdobný je projekt Školy SR, kde agentúra významne zhodnocuje aj svoje projekty pre školy.

V zmysle § 3, ods. 6 zákona 385/2008 Z. z. o Tlačovej agentúre Slovenskej republiky a o zmene niektorých zákonov zriaďuje TASR regionálne spravodajské pracoviská v sídlach krajov. V súčasnosti má TASR plne obsadené nielen krajské mestá, ale aj mnohé ďalšie mikroregióny. V regiónoch je spolu 18 redaktorov a k tomu treba pripočítať množstvo externých spolupracovníkov, či už v oblasti videoservisu, fotoservisu alebo športového spravodajstva.

Ambície a inovácie v rámci regionálneho spravodajstva vnímame v nasledujúcich rovinách:

1. Zlepšiť dostupnosť informácií pre TASR, hlavne z menších obcí, ktoré publikujú informácie o dianí na svojich weboch, čo často pri tom množstve unikne pozornosti spravodajcu. Navrhujeme v spolupráci so ZMOS vytvoriť jednoduchú webovú aplikáciu TASR, do ktorej by obce kopírovali informácie o svojich udalostiach. TASR by im zabezpečila propagáciu prostredníctvom zaradenia podujatia do prehľadu udalostí a následne by udalosť mohla spravodajsky zaznamenať.
2. Mestá a obce majú často napäté rozpočty a pri ponuke na odber spravodajských servisov sú zdržanlivé. Pre malé miestne médiá je agentúrny servis nerentabilný, keďže zápasia s každým eurom na vlastné správy. Bolo by progresívne uvažovať o rokovaní so ZMOS a VÚC o hľadaní modelu ako sprístupniť serisy TASR ako službu verejnosti za akceptovateľných podmienok na nekomerčné účely pre menšie obce, ich weby a regionálne médiá. TASR podobným spôsobom prevádzkuje napríklad projekt TASR do každej školy, v rámci ktorého sprístupnila svoje serisy na nekomerčné, vedecké a vzdelávacie účely pre všetky školy Slovenska.
3. V rámci pokrytia Slovenska regionálnymi spravodajcami navrhujeme posilniť oblasť Záhoria, oblasť južného Slovenska a Oravy.
4. Je potrebné zvýšiť počet živých prenosov podujatí z regiónov tak, že vybavíme redaktorov potrebnou technikou na prenos na sociálne siete a na web prostredníctvom mobilných telefónov.

## ĽUDIA

TASR má v súčasnosti stabilizovaný tím redaktorov, editorov, vydávajúcich, podporných zložiek a manažérov. Počet zamestnancov sa pohybuje okolo čísla 140 ľudí, vrátane regiónov. Vysoké percento tvoria redaktori. Počtom ľudí je TASR jednou z najmenších agentúr v rámci Európy, ktoré sú združené v EANA (ČTK má 250 ľudí, maďarská MTI 160 ľudí, rakúska APA 571 ľudí).

Tímy redaktorov TASR sú multigeneračné, v priebehu uplynulých rokov sa podarilo významne znížiť fluktuáciu, čo má veľký význam z pohľadu skúsenosti a kontinuity kolektívu. V súčasnosti nevidím veľký priestor pre redukcii počtu zamestnancov, prioritou by malo byť motivačné odmeňovanie a systém vzdelávania. Je potrebné posilniť zahraničnú redakciu a uvažovať o možnosti zriaďovania postov zahraničných spravodajcov. Dohodou so zmluvnými agentúrami v EANA rozvíjať možnosti pobytov redaktorov v zahraničných agentúrach v Európe. V Redakcii dokumentačných databáz vytvoriť Útvor nových médií.

TASR má pravidelnú a dobrú spoluprácu s vysokými školami, poskytuje možnosť študentskej praxe v agentúre. Je potrebné ešte intenzívnejšie spolupracovať s tými, ktorí tu absolvovali prax a usilovať sa udržať tých najkvalitnejších pre potreby agentúrnej práce aj po skončení školy.

V rámci vylepšovania podmienok pre prácu je nevyhnutné počítať s technologickou investíciou do nového redakčného systému, ktorý by zjednodušil prácu a umožnil nové možnosti rozvoja produktov pri šetrení času a ľudí.

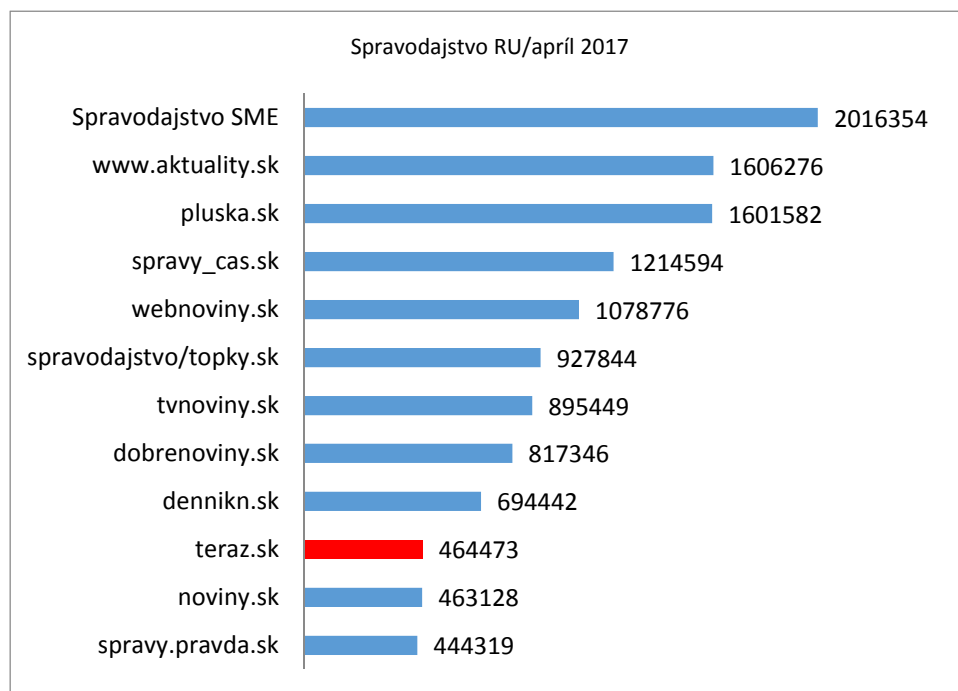
Dôležitou ambíciou je udržanie sociálneho zmiernu, vytváranie primeraných podmienok pre regeneráciu pracovníkov. V rámci medzigeneračného dialógu chcem vytvoriť možnosti a pravidlá pre tútorstvo pre nových pracovníkov s odmeňovaním tútora po dobu vedenia nového zamestnanca v radoch redaktorov.

## TASR A KONCOVÉ MÉDIA

TASR prostredníctvom svojej dcérskej spoločnosti Teraz Media, a.s. prevádzkuje spravodajský web [teraz.sk](http://teraz.sk), online spravodajskú televíziu [Tablet.TV](http://Tablet.TV), [webmagazin.sk](http://webmagazin.sk), [utulkovo.sk](http://utulkovo.sk) a niekoľko menších webových projektov. Čísla návštevnosti spravodajského webu [teraz.sk](http://teraz.sk) kontinuálne rastú. Dnes patrí medzi významné zdroje faktických informácií o dianí na Slovensku i v zahraničí, kultúre, športe.

Graf: Spravodajské weby - RU

Zdroj: AIM monitor





Web dnes potrebuje redizajn, ktorý by zjednodušil redakčnú prácu a zvýraznil dôležité informácie v ich časovej osi.

Teraz Media, a. s. v uplynulom roku skončila s miernym ziskom, začína splácať svoje investičné záväzky. Naďalej je potrebné zefektívňovať jej činnosť, zvýšiť príjmy z predaja reklamy a optimalizovať personálne náklady.

V rámci rozvojových aktivít je zmysluplné uvažovať o vytvorení samostatného športového webu.

## **TASR V ROKU 2022 - PRÍLEŽITOSTI A HROZBY**

TASR je v roku 2022 agentúrnym lídrom na Slovensku. Je rešpektovaným zdrojom informácií, silnou značkou, ktorá je zárukou kvalitných, nestranných, rýchlych, faktografických a overených informácií. Odberateľmi spravodajstva sú relevantné médiá na Slovensku.

TASR je silným a rešpektovaným partnerom agentúr v Európe. Angažuje sa v medzinárodných stavovských organizáciách.

TASR je zamestnávateľ s dobrou povestou. Má rozvojové programy pre mladých novinárov, v rámci Inštitútu žurnalizmu dbá o vzdelávanie a rozvoj svojich pracovníkov. Práca v agentúre je dobrou praktickou školou pre novinára. O ľudí z TASR je na trhu práce záujem. Agentúra má vytvorený systém tútorstva - vedenie nových zamestnancov.

TASR prináša neustále novinky v produktoch i technológiách. Reaguje na potreby klientov i pohyby na trhu. Pravidelne sa rozpráva s klientmi a implementuje konštruktívne pripomienky do svojich produktov.

TASR rozširuje a zveľaďuje svoje služby pre verejnosť či už prostredníctvom webov alebo špeciálnych aplikácií. Rozvíja a sprístupňuje bohatstvo svojich archívov.

TASR rozšírila okruh svojich redaktorov v zahraničí a prináša viac spravodajstva na vlastné oči.

TASR neustále pracuje na rozvoji videoservisu a živých prenosov, keďže tieto obsahy patria medzi perspektívne a dynamicky sa rozvíjajúce.

TASR si je vedomá skutočnosti, že napriek inováciám a novinkám je základom jej práce rutinná denná agentúrna „čierna práca“ pri zabezpečovaní komplexného spravodajstva o tom, čo sa deje.

TASR rozšíri svoje zdroje informácií v spolupráci so samosprávou a VÚC tak, aby sa k nej dostávalo čo najviac a čo najrýchlejšie všetko o dianí v regiónoch.

Má posilnenú sieť videoredaktorov, aby sa informácie z celého Slovenska dostávali klientom v podobe pohyblivých obrázkov.

TASR sa bude koncentrovať na optimalizáciu a inovácie v písaní a štruktúre správ. Ponúkne rýchle prvé správy. Pri dlhších správach uvedie v úvode prehľad obsahu.

TASR otvorí svoje produkty pre elektronický online predaj cez eshop. Pokusne tento systém odskúša na predaji archívnych fotografií.

TASR bude prostredníctvom svojich koncových médií (webov, aplikácií), ale i prostredníctvom sociálnych sietí ešte bližšie verejnosti. Prinesie jej nesplopatnené informácie pre utváranie názorov.

TASR vytvorí Útvar nových médií, ktorý bude systémovo monitorovať sociálne siete a produkovat informácie pre verejnosť na rôzne platformy.

TASR chce prísne strážiť kvalitu a čistotu svojich zdrojov, vyhýbať sa hoaxom a vecným chybám.

TASR sa bude angažovať v ochrane autorských práv pre spravodajské produkty tak, ako ich predstavuje EANA vo vzťahu k európskej legislatíve.

Je nevyhnutné, aby v roku 2022 bola rozvinutá obojstranne prospešná spolupráca TASR a RTVS, ktorá prinesie pridané hodnoty pre verejnosť i klientov.

TASR bude plniť svoje úlohy vo verejnom záujme, chce mať dobré vzťahy so štátom a chce byť prvým šíriteľom informácií o chode štátu. Pri informovaní o politike je nestranná a drží sa princípu: o politike píšeme, ale politiku nerobíme.

TASR bude mať v roku 2022 vyriešenú otázku nového redakčného systému, keďže súčasný Typlan je na pokraji životnosti. Nový redakčný systém umožní aj nové služby a produkty a spôsoby ich doručovania.

TASR sa chce intenzívnejšie venovať problematike národnostných menšín a etnických skupín tak, aby prinášala nielen informácie pre toto publikum, ale hľadala aj podmienky pre jazykové mutácie servisu v rámci exportného servisu. TASR predstaví nový cudzojazyčný web, ktorý bude prinášať informácie o Slovensku.

TASR dbá o sociálny zmier a pracovné podmienky svojich zamestnancov, vytvára možnosti pre šport, rehabilitáciu a relax.

TASR hospodári s vyrovnaným rozpočtom, rozvíja akvizičnú činnosť. Prikrýva sa vždy len takou perinou, akú má.

TASR je dobre spravovaná spoločnosť, ktorá vytvára hodnotu za peniaze nielen v kvantitatívnom počte správ, ale aj v ich kvalite, nekomerčnom a komplexnom pohľade na udalosti, uchováva zhromaždené informácie a sprístupňuje archívne hodnoty.

Riziká vízie spočívajú napríklad v neočakávanej zmene legislatívneho prostredia, výrazných zmenách na agentúrnom trhu v podobe expanzie existujúcich agentúr či nových subjektov. Ohrozením môže byť aj nedostatok zdrojov pre technologické inovácie, hlavne redakčný systém. Eliminácia možných rizík v obsahu spravodajstva sa musí uskutočňovať dennou profesionálnou prácou a zdvojením kontrolných mechanizmov, aby všetky závažné správy išli cez viacero očí a kontrolné editorské či vydavateľské úrovne.

## **NAMIESTO ZÁVERU**

TASR ako významné médium, ktoré zaznamenáva udalosti, šíri ich a uchováva, musí mať správy, ktoré sú ako počasie: nie sú zámerne za nikoho ani proti nikomu. Vernosť tradičným žurnalistickým hodnotám v obsahu (neustrannosť, overovanie zdrojov, faktografickosť, rýchlosť, spoľahlivosť) a inovatívnosť v technológiách získavania a doručovania obsahov, v tom sú hlavné výzvy TASR.

Svet informácií sa za posledné roky významne zmenil. Významný podiel na tejto zmene majú technológie, ktoré určujú nielen spôsob prijímania informácií, ale čiastočne i obsahy. Z jedinečného sa stalo masové. Ak bol niekedy fotograf človek, ktorý vlastnil fotoaparát, bol poučený, mal cit a metódu, tak dnes fotografuje každý. Masovosť logicky generuje aj priemernosť a nekvalitu, keďže do procesu

vstupujú nepoučení ľudia, ktorí vlastnia technológiu, ale druhá strana mince: cit a metóda, im často chýba.

Ak bol niekedy novinár niekto, kto mal vzdelanie, pracoval v nejakom konkrétnom médiu a bol súčasťou hierarchie, ktorá usmerňovala, editovala, vyžadovala profesionalitu, dnes je novinár prakticky každý, kto vie písať na počítači. Ak bolo video či televízny záznam a živý prenos doménou televízií, dnes je to denný spôsob zaznamenávania skutočnosti a jej okamžitého zdieľania pre väčšinu ľudí, dokonca aj naprieč generáciami. Slobodné vyjadrenia názorov bežných občanov prostredníctvom sociálnych sietí či blogov sa stávajú súčasťou verejného diskurzu. Do verejného priestoru s možnosťou zdieľania názorov vstúpila doteraz neznáma kvantita ľudí, ktorá so sebou prináša nadhodnotu, no i riziká.

Informácie už nie sú dominantou večerného času, kedy rodina sadá k televízoru, ale prijímajú sa neustále a priebežne. Ľudia si tvoria svoje selekcie informácií, často podľa toho, či sú v súlade s ich názormi a postojmi a žijú tak uzavretí vo svojej bubline. Napriek širokej ponuke informácií dochádza k uzatváraniu sa do svojich právd.

Jednoduchý spôsob distribúcie informácií bez akejkoľvek redakčnej kontroly profesionálnych tvorcov, umožnil expanziu hoaxov a dezinformácií, vedomých či nevedomých bludov. Svet informácií sa tak stal aj priestorom manipulácie. Tradičné médiá sú oslabené. Úpadok tlačených denníkov neznamenal rovnocenný prechod čitateľov na web toho istého média. Mnohí si našli alternatívne zdroje. Tradičné médiá často oslabuje aj správanie sa spoločenských a politických elít, ktoré sa k nim správajú odmietavo a núkajú napríklad sociálne siete ako prvotný nosič pre svoje posolstvá.

Čitateľ prestal veriť v tradičné médiá, ak mu nenúkajú obraz v súlade s jeho predstavou. Aj v tomto prípade mnohí z čitateľov odchádzajú k názorovým a informačným zdrojom, s ktorými sa dokážu stotožniť.

Množstvo webov rôzneho zamerania vyžaduje množstvo článkov, ktoré sa dajú jednoducho sformulovať. Rozvíja sa google žurnalistika, kde z piatich vygooglených článkov vzniká šiesty. Ak aj nebudeme brať do úvahy plytkosť či absenciu originality či základných žurnalistických pravidiel, tak si musíme uvedomiť, aký geometrickým radom sa takto šíria neoverené informácie, ktoré sa následne ponúkajú ako overená pravda, prichádzajúca z rôznych zdrojov.

**V tomto zložitom priestore informácií, poloprávd, hoaxov, musí byť TASR značkou nestrannosti, pravdivosti, s jasným zdrojom a faktami. Toto jej hlavná výzva.**

**Buďme teda zdravo konzervatívni a dravo inovatívni.**

**PRÍLOHY:**

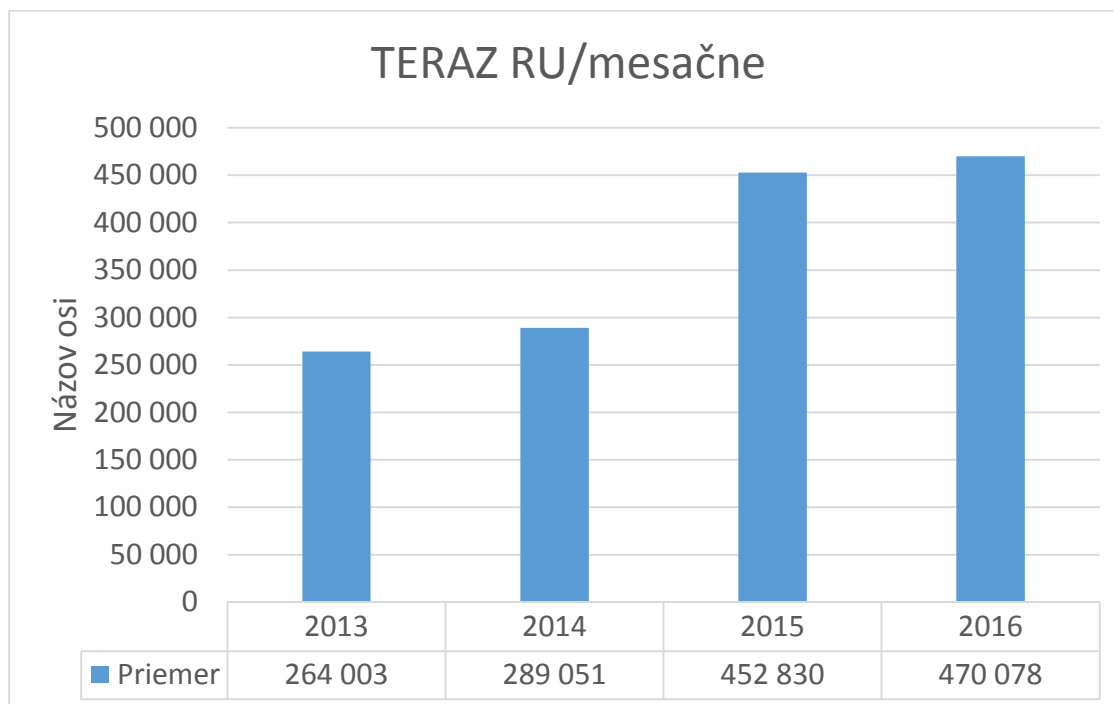
Tabuľka 1:  
Počet správ TASR 2007 - 2016  
Zdroj: TASR

Rok	Spravodajská produkcia TASR
2007	225 998
2008	211 978
2009	238 428
2010	259 788
2011	252 401
2012	247 324
2013	259 101
2014	274 803
2015	276 351
2016	284 603

Tabuľka 2:  
Agentúry v Európskej aliancii tlačových agentúr EANA. Počet zamestnancov a obrat.  
Zdroj: EANA Country report 2016

Agentúra	Obrat	Počet ľudí
AA	66.4	1 678
AFP	296.2	2 500
AGERPRES	-	316
APA	75.9	571
AZERTAC	4.2	300
BELGA	24.3	135
CTK	9	250
CNA	-	35
DPA	133	1 200
EFE	-	1 131
LUSA	15.3	258
MTI	-	170
NTB	27	155
PAP	17	550
PA	69	800
SDA	33.7	180
TANJUG	-	-
TASR	4.6	140
TT	65	400
UKRINFORM	-	367

Graf 1:  
Návštevnosť teraz.sk  
Zdroj: AIM



Tabuľka 3:  
Vlastníctvo agentúr a správne orgány  
Zdroj: EANA Country report 2017

<b>Ownership structure supplement Name of agency</b>	<b>Who are the owners of the agency and what is the company's legal status</b>	<b>Who appoints CEO and Board Members</b>
<b>ANADOLU</b>	Public Share: % 47,75, Privately Share: % 52,25 Anadolu Agency is a stock corporation registered in Turkish Trade Registry Gazette	Board of Directors appoints CEO. CEO can be either one of the members or external General Board appoints five people for Board of Directors.
<b>AFP</b>	No ownership. Legal status: law in parliament	Board appoints CEO Board members appointed by media + French state (minority)
<b>AGERPRES</b>	Romanian state as the owner The agency is a public institution of national interest, with editorial independence and under Parliament's control.	General Director is nominated by the Prime Minister and appointed by the Parliament vote. Agerpres board of directors consists of the General Director, deputy general directors, directors of Financial and Technical Departments
<b>ANA</b>	Owners: Montserrat Cardelús + Carles Enseñat + Reig + Josep M. Betriu + Pilar Díez (51 %) and Àlex Terés + Jordi Segarra (49 %) Legal status is one S.A	Owners appoint CEO Owners appoint Board Members
<b>ANA-MPA</b>	Public ownership Public Corporation PLC	Minister of State appoints CEO Majority of ANA-MPA's seven-member board are representatives of professional unions (2), universities (1), and the agency's employees (1). Two are appointed by the government. Agency CEO, is also the president of the board.
<b>ANP</b>	Owner: V-Ventures B.V. a fully owned subsidiary of Veronica Association Limited company (B.V)	Shareholders appoints CEO and Board Members
<b>APA</b>	ORF (Austrian Broadcasting Corporation)+13 Austrian Newspapers The agency is a Cooperative	CEO is appointed by the executive board with the approval of the supervisory board; the CEO is also part of the executive board Board Members appointed by the general assembly
<b>ATA</b>	State-owned media organization. Legal status: Public media	CEO appointed by the Prime Minister There are no board members
<b>AZERTAC</b>	AZERTAC is owned by the Azerbaijani government. It is financed both by the government and commercial activities. AZERTAC is the official news agency of the Republic of Azerbaijan.	Director General is appointed by the Azerbaijani President. Board Members are approved by the Cabinet of Minister.
<b>BELGA</b>	All Belgian media, excluding RTBF and Roularta Legal status: NV	CEO is appointed by the board Board Members appointed by the shareholders
<b>BTA</b>	Owners: n/a Legal entity with state financing	CEO appointed by National Assembly Board members appointed by Director General

CNA	State owned Legal status: Semi-governmental	CEO appointed by Board of Directors with the approval of Council of Ministers Board Members appointed by Council of Ministers - Members come from media institutions
CTK	Owner: CTK Public corporation	CEO appointed by CTK Council (Board) Board members appointed by House of Representatives of the Parliament
DPA	dpa is an independent media-owned news agency with around 185 shareholders from the German publishing and broadcasting business dpa is private limited liability company under German law (GmbH).	The President and CEO is appointed by dpa's supervisory board Board Member are appointed by dpa's supervisory board
EFE	EFE is 100 % of SEPI (Public Law entity). EFE is a public company, and our legal status is S. A. U. (unipersonal limited company)	CEO and Board Members appointed by SEPI
LUSA	Owners Portuguese state (50,14 %), Global Media Group (23.36 %), Impresa - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. (22.35 %), NP-Notícias de Portugal, CRL (2.72 %), Público-Comunicação Social, S.A. (1.38 %) and others Legal status: SA - Anonymous Society	CEO appointed by Portuguese State Board Members appointed by Portuguese State and main private owners
MTI	Public Media Foundation MTI is a separate Directorate of Duna Media Service Provider	CEO appointed by the Public Media Foundation Board Members: N/A
NTB	Owners: Norwegian media companies Ltd company	CEO appointed by The board Board Members appointed by the shareholders general assembly
PA	Owners: media companies Private company	CEO appointed by the PA Group board Executive directors are nominated by the CEO and subject to formal board approval. Non-executive directors are appointed by the board. Directors are subject to re-election every three years.
PAP	The company is 100 % owned by the State Treasury. Joint-stock company.	The agency is headed by the Management Board, elected by the Supervisory Board, whose members are appointed by the Minister of the Treasury. The Management Board is made up of 1 to 3 members, the Supervisory Board of 5 to 7 persons. Both the Management and the Supervisory Boards are appointed for 3-year terms.
RITZAU	11 Danish Newspapers and media companies. Limited company	CEO appointed by the board Board Members appointed by the general assembly (the shareholders)
SDA-ATS	SDA-ATS is an incorporated company. The owners are different media companies as shareholders. Limited company	Supervisory board appoints CEO and Board Members
STA	100 % state owned. Limited company.	CEO appointed by Supervisory Board. Members appointed by parliament.

TASR	Established by law. Public service agency.	Board appoints CEO: Board Members appointed by Slovak Parliament.
TASS	Founded by Government of the Russian Federation Legal status: Federal State Unitary Enterprise Information Telegraph Agency of Russia	CEO appointed by the Government of the Russian Federation Board Members appointed by CEO 1.
UKRINFORM	Government owned State organization	Government appoints CEO and Board Members

Obr. 1:

SomeCan - agregátor sociálnych sietí bol ocenený hlavnou cenou EANA

