

MEDIA OBYWATELSKIE

KIERUNKI PRZEBUDOWY MEDIÓW PUBLICZNYCH

Zespół ekspertów

Jan Dworak

prof. Stanisław Jędrzejewski

dr hab. Monika Kaczmarek-Śliwińska

mec. Karol Kościński

prof. UW Tadeusz Kowalski

Jacek Weksler

Media obywatelskie.

Kierunki przebudowy mediów publicznych¹

Wprowadzenie

Media publiczne stanowią o specyfice europejskiego pejzażu medialnego. W przypadku większości państw europejskich powstanie tych organizacji medialnych było związane z różnymi procesami ekonomicznymi, społecznymi i/lub politycznymi, w tym odchodzeniem od koncepcji mediów państwowych, pojawieniem się mediów komercyjnych lub – jak w krajach Europy Środkowo-Wschodniej - z procesem transformacji systemowej².

W większości przypadków podmioty te odgrywają wciąż istotną rolę na poszczególnych rynkach krajowych, uzyskując wysokie udziały w rynku oglądalności lub słuchalności. Ze względu na uprzywilejowaną pozycję, jaką zajmują w krajowych systemach medialnych tj. finansowanie lub współfinansowanie ze środków publicznych, a ostatnio dotacje lub subwencje z budżetu państwa, jak również częste zarzuty ich upolitycznienia i komercjalizacji, działalność tych podmiotów budzi wciąż kontrowersje i jest przedmiotem debaty publicznej w wielu państwach.

Spór o istotę i rolę mediów publicznych nabrał nowej dynamiki w świetle zmian technologicznych i rynkowych jakie można obserwować od kilkunastu lat w branży audiowizualnej. Proces konwergencji technologicznej, przechodzenie z nadawania analogowego na nadawanie cyfrowe czy gwałtowny, w ostatnich latach, wzrost popularności Internetu każą zastanowić się nad przyszłością mediów publicznych. Dynamiczny rozwój nowych usług medialnych, które przenikają się z usługami tradycyjnymi sprawia, że nie tylko trudno jest postawić granice pomiędzy „starymi” i „nowymi” mediami, ale również w sposób precyzyjny zdefiniować obszar działania nadawców publicznych. W tym kontekście ścierają się ze sobą różne koncepcje, które z jednej strony „skazują” media publiczne na działalność jedynie w obszarze tradycyjnej radiofonii i telewizji, z drugiej zaś wskazują potrzebę wykorzystywania przez media publiczne nowych technologii cyfrowych.

Pytania o rację istnienia, a także model mediów publicznych stawia się również w Polsce, ale merytoryczna debata na ten temat jest zaskakująco słaba, mimo wielu głosów krytycznych, zwłaszcza wobec sposobu, w jaki pełnią funkcje informacyjno-publicystyczne Polskie Radio i Telewizja Polska, uprawiając zmasowaną propagandę partyjno-rządową i nie stroniąc od manipulacji.

Dochodzi do tego jako ważny element kontekstu, w którym działają media publiczne konieczność stałego rozwoju technologicznego, do czego nadawcy publiczni w Polsce nie są przygotowani ani kompetencyjnie, ani organizacyjnie, ani finansowo.

¹ **Zespół ekspertów:** Jan Dworak, prof. Stanisław Jędrzejewski, dr hab. Monika Kaczmarek-Śliwińska, mec. Karol Kościński, prof. UW Tadeusz Kowalski, Jacek Weksler

² Konarska K., *Media publiczne a demokracja: teoria i praktyka. Media publiczne Europy Środkowo-Wschodniej* Wrocław 2021 Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

Należy podkreślić przy tej okazji, że nie zostało rozwiązanych wiele innych kwestii, przede wszystkim możliwej współpracy między Polskim Radiem i Telewizją Polską, która mogłaby doprowadzić do osiągnięcia efektu synergii. Chodziłoby, przede wszystkim, o utworzenie zintegrowanego portalu internetowego.

Konieczność przebudowy mediów publicznych jest tym ważniejsza obecnie, gdy świat mediów wkracza w erę post-telewizyjną, której wyznacznikiem są z jednej strony algorytmy jako podstawa regulacji przepływu informacji, z drugiej zaś platformy cyfrowe organizujące demokratyczne społeczeństwa wokół ich specyficznych praktyk i instytucji.

W opracowaniu podejmujemy kilka kluczowych kwestii szczegółowych dotyczących funkcjonowania mediów publicznych w Polsce, a także nakreślamy kierunki przebudowy tego sektora mediów.

1. Punkt wyjścia projektu przebudowy mediów publicznych i diagnoza stanu rzeczy
2. Regulacje prawno-organizacyjne
3. Problem redefinicji misji mediów publicznych - wartości i cele strategiczne
4. Niezależność mediów publicznych jako wartość
5. Zmiany technologiczne mediów, zmiany kulturowe a ewolucja audytorium
6. Nowe środowisko technologiczne a konieczność przekształcenia publicznej organizacji medialnej
7. Finansowanie mediów publicznych

1. Punkt wyjścia projektu przebudowy mediów publicznych i diagnoza stanu rzeczy

W Polsce w minionych siedmiu latach media publiczne stały się w istocie mediami partyjno-rządowymi. Polskie Radio i Telewizja Polska zostały skolonizowane przez rządzącą koalicję. Państwo finansuje obie organizacje w zamian oczekując wsparcia propagandowego swoich decyzji i działań. Dodatkowo, sterowane wydatki reklamowe spółek Skarbu Państwa i instytucji rządowych stanowią niemałe wsparcie dla mediów publicznych i prorządowych.

Państwo również, poprzez organ regulacyjny, pozornie tylko rozlicza nadawców publicznych z wypełniania przez nich zadań publicznych. Aby przekaz propagandowy był skuteczny, media publiczne są skoncentrowane na pozyskiwaniu masowego widza i słuchacza kosztem jakości programu.

Nadawcy publiczni działają w warunkach zmniejszającego się wsparcia społecznego i politycznego i bezsilności KRRiT. Sondaż CBOS na próbie reprezentatywnej dorosłych Polaków przeprowadzony 8-18 kwietnia 2021 r. wykazał, że negatywnie działania nadawcy oceniło 44% respondentów, a pozytywnie – 40%³. To pierwszy raz, kiedy proporcje się odwróciły. Są to najgorsze dla Telewizji Polskiej dane w historii tego badania.

Dzisiaj potrzebne jest więc przywrócenie idei prawdziwych mediów publicznych i osiągnięcie konsensusu społecznego (oraz politycznej aprobaty) wobec zadań nadawców publicznych i ich roli w systemie mediów.

³Sondaż CBOS: jak Polacy oceniają obecnie TVP? przeprowadzony w ramach cyklicznego badania „Aktualne problemy i wydarzenia” przy zastosowaniu procedury mixed-mode na imiennej próbie reprezentacyjnej dorosłej ludności Polski 2021
<https://hdtvpolska.com/tvp-telewizja-polska-jak-oceniaja-polacy-opinia-sondaz-2021/> dostęp: 25.08.2022

Kontrola nad mediami publicznymi powinna mieć charakter społeczny a nie polityczny i powinna być przesunięta ku organizacjom pozarządowym, stowarzyszeniom dobrowolnym, organizacjom twórców, środowiska dziennikarskiego, artystycznego i naukowego oraz samorządom⁴.

Media publiczne powinny być nie tylko niezależne politycznie, lecz także odporne na presję rynku. To rozróżnienie wskazuje na dwa główne zagrożenia dla mediów publicznych: z jednej strony upolitycznienie, z drugiej – komercjalizacja. Obydwa stoją w sprzeczności z zasadami obiektywizmu i bezstronności. Te kwestie szeroko omawia Zalecenie Komitetu Ministrów Państw Członkowskich Rady Europy nr R (96) 10 na temat gwarancji niezależności nadawców publicznych, wyliczając dwadzieścia dwie wskazówki dotyczące tego, jak zapewnić właściwy poziom niezależności mediów publicznych.

Biorąc to wszystko pod uwagę mówimy o "uspołecznieniu mediów publicznych", co oznacza po pierwsze odpolitycznienie, po drugie zaś nawiązanie lepszego kontaktu z odbiorcami, zwłaszcza młodymi i uwypuklenie roli nadawcy publicznego w procesie demokracji deliberatywnej. Nie ulega wątpliwości, że to media publiczne powinny stanowić fundament społeczeństwa demokratycznego. Taki jest punkt wyjścia projektu przebudowy mediów publicznych w Polsce, który przedstawiamy.

2. Regulacje prawno-organizacyjne

Media publiczne w Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej ciągle borykają się z fatalnym dziedzictwem totalitarnej przeszłości. Są to przede wszystkim:

- słabość społeczeństwa obywatelskiego,
- dominująca rola państwa i "społeczeństwa politycznego",
- stosunkowo niewielki stopień identyfikacji społeczeństwa z procesami i procedurami demokratycznymi.

Jedną z pierwszych decyzji podjętych przez nowe rządy w czasie transformacji ustrojowej była prywatyzacja sektora prasowego - dotyczyła niezależności prasy.

Nowe władze potrzebowały więcej czasu, by wprowadzić podobne zmiany w regulacjach dotyczących mediów elektronicznych. Nowe prawo mediów zostało uchwalone najpierw w Czechach (1991) i Słowacji (1992). W tym samym roku nowe regulacje dotyczące radia i telewizji zostały przyjęte w Polsce i Rumunii. Bułgaria i Węgry wprowadziły podobne regulacje w połowie lat 90. Wszystkie te kraje zdecydowały się na wprowadzenie dualnego systemu mediów, który nawiązuje do modelu charakterystycznego dla krajów zachodnich. Jednakże w kilku krajach Europy Środkowo-Wschodniej, doprowadzono do utrzymania bezpośredniej kontroli na mediami publicznymi przez władze państwowe (Rosja, Rumunia). W innych równoległa presja polityki i komercjalizacji zapobiegła kolonizacji mediów publicznych przez partie i administrację państwową (Polska, Słowacja, Czechy). W jeszcze innych, z powodu niedostatku wolnych częstotliwości, sprywatyzowano częściowo państwową/publiczną telewizję i niektóre kanały radiowe, by umożliwić podjęcie działalności przez nadawców prywatnych.

Z nielicznymi wyjątkami, nadawcy publiczni w krajach Europy Środkowo-Wschodniej nie są w stanie osiągnąć takich celów jak zapewnienie niezależności, różnorodność oferty i wysoka jakość własnych przekazów. Po wprowadzeniu systemu dualnego mediów zmniejszyły się audytoria i widownie publicznych programów radiowych i kanałów telewizyjnych.

Polityczna kontrola, ingerencja państwa, ideologiczny monopol, biurokratyczna sztywność i niewydolność gospodarcza mediów publicznych są dzisiaj zarzutami powszechnie formułowanymi przez opinię publiczną i rządy krajów regionu pod adresem mediów publicznych i organów regulacyjnych. Publiczne media, zwłaszcza telewizję, postrzega się, przy tym często, za

⁴ Reforma kulturowa 2010 – 2030 – 2040 (J. Żakowski, R. Markowski, J. Czapiński P. Czaplński, M. Marody i inni) Warszawa 2015 Krajowa Izba Gospodarcza

najsukuteczniejsze narzędzia, służące wzmocnieniu pozycji polityków, nowych liderów partyjnych i aktualnie kierujących państwem. Istnieje wówczas realne niebezpieczeństwo traktowania mediów publicznych jako swoistego łupu wyborczego.

W Polsce wszystkie te zjawiska dały o sobie znać ze zdwojoną siłą podczas minionych siedmiu lat. Publiczne radio i telewizja stały się w istocie mediami państwowymi, podatnymi na wpływy polityczne. Zmiany kadrowe i programowe dokonane po wyborach już 9 stycznia 2016 r. w Polskim Radiu, rozgłośniach regionalnych i Telewizji Polskiej nie miały precedensu w demokratycznej Polsce.

W 2005 r. media publiczne, Polskie Radio SA i Telewizja Polska SA stały się tubą propagandową Prawa i Sprawiedliwości i rządu utworzonego przez tę partię i jej koalicjantów, Samoobronę i Ligę Polskich Rodzin. Od 2016 r. sytuacja się powtarza, tyle że w jeszcze mocniejszej formie.

3. Problem redefinicji misji mediów publicznych – wartości i cele strategiczne

Gwałtowna ekspansja świata cyfrowego, nowe technologie informacyjne i komunikacyjne, a co za tym idzie nowe potrzeby edukacyjne, powinny nakładać na media publiczne wiele nowych zadań społecznych. Powołanie mediów publicznych powinno uwzględniać zarówno specyficzne cechy mediów tradycyjnych (radio, telewizja) jako środków przekazu w celu zachowania tożsamości tych mediów, jak i w szczególności Internetu, co ma istotne znaczenie wobec dokonującej się obecnie metamorfozy radia i telewizji (wejścia w środowisko multimedialne).

Specyficzne zadania misyjne nadawców publicznych sprowadzają się do oferowania odbiorcom pełnego wachlarza specyficznych dla radia i telewizji, a także Internetu gatunków (form) twórczości. Powołanie mediów publicznych zawiera elementy stałe, ufundowane na takich wartościach jak: dobro wspólne, wysokie standardy etyczne, niezależność, uspołecznienie procesu nadzoru i kontroli, ograniczenie ekspansji programowej do tych obszarów, których nie zapewniają media prywatne, jak i elementy zmienne, jeżeli chodzi o zakres świadczenia usług w środowisku sieciowym⁵.

Zgodnie z zasadami podstawowymi wskazanymi przez EBU (European Broadcasting Union) media publiczne powinny kierować się powszechnością dotarcia do użytkowników, niezależnością, doskonałością i różnorodnością oferty programowej i innowacyjnością⁶.

Nowe wyzwania narzucają nadawcom publicznym konieczność przeformułowania misji publicznej, zwłaszcza gdy chodzi o wykorzystywanie tych możliwości programowych, które twarzą nowe technologie. Samo określenie misji mediów publicznych powinno być skoncentrowane na potrzebach „medialnych” społeczeństwa i satysfakcji odbiorców oraz uznawać istnienie konkurencji mediów prywatnych. W ustalaniu misji mediów publicznych należy też brać pod uwagę znajomość trendów rozwojowych i przewidywanych zmian jakie mogą wystąpić w sektorze mediów. Przede wszystkim jednak zarówno organy kierownicze organizacji publicznych mediów, jak i pracownicy winni kierować się wskazaniami kodeksu etycznego, którego postanowienia stałyby się elementem stosunku pracy ze wszystkimi tego konsekwencjami.

Poprawnie zdefiniowana i odpowiednio rozumiana misja mediów publicznych jest podstawą właściwego reagowania na wyzwania otoczenia technologicznego oraz przyjęcia stosowanych rozwiązań strukturalnych.

⁵ J.Beliczyński, S.Jędrzejewski, Public service radio in Poland vs technology challenges: A turning point *Radio Journal. International Studies in Broadcast & Audio Media* 2018 vol. 16 no 1 pp.29-44

⁶ A Declaration on the Core Values of Public Service Media (Deklaracja o Podstawowych Wartościach Mediów Publicznych) EBU 2012

4. Niezależność mediów publicznych jako wartość

Doświadczenie siedmiu lat rządów Prawa i Sprawiedliwości pokazuje, że po opanowaniu mediów publicznych (czyt. obsadzeniu "swoimi" ludźmi wszystkich stanowisk istotnych w strukturze organizacyjnej nadawcy publicznego) nowe kierownictwa Polskiego Radia i Telewizji Polskiej "przywróciły" pluralizm poglądów, tj. dowartościowały, według nich, ignorowany dotychczas, prawicowy punkt widzenia. Oczywiście to hipokryzja, która miała tylko uzasadnić przejęcie mediów publicznych przez partię rządzącą. W rezultacie bowiem, ten rzekomo lekceważony dawniej punkt widzenia zaczyna dominować, spychając na dalszy plan lub zupełnie eliminując formacje i ludzi wyrażających inne poglądy. Szkody społeczne z tym związane, polegają także na tym, że media publiczne stają się stroną w walce politycznej, przyczyniając się do rosnącej polaryzacji opinii publicznej, gdzie nie ma już miejsca na bezstronność i obiektywizm. Udział telewizji publicznej i radia publicznego w Polsce w agresywnych działaniach propagandowych i manipulacyjnych podczas kampanii wyborczej do samorządów na jesieni 2018 r. i później w obydwu kampaniach w 2019 r. – do parlamentu europejskiego i krajowego, a także w wyborach prezydenckich w 2020 r. tylko potwierdził tę tezę⁷.

W systemach niedemokratycznych media są narzędziem sprawowania władzy. W demokracjach powinny być formalnie niezależne, ale nawet wtedy sytuacja jest bardziej złożona. W praktyce wciąż bowiem istnieje możliwość bezpośredniego wpływu władzy politycznej na decyzje programowe, sposób finansowania i dystrybucji środków budżetowych, skład organów kierowniczych, politykę kadrową itd. Istnieje więc stale napięcie między władzą polityczną a kierownictwami mediów publicznych i dziennikarzami, a powodem tego napięcia są raz silniejsze, innym razem słabsze naciski, a w odpowiedzi dążenia do uniezależnienia się od wpływów politycznych. W Zaleceniu z 2012 r. w sprawie zarządzania mediami publicznymi Komitet Ministrów Rady Europy zwracał uwagę na respektowanie przez kraje członkowskie niezależności i wolności redakcyjnej⁸.

Na kwestie zagrożeń niezależności mediów publicznych i pluralizmu zwracał też uwagę Parlament Europejski. Uzależnieniu politycznemu mediów sprzyjają takie zjawiska jak niestabilność zawodowa dziennikarzy na rynku pracy, rosnąca koncentracja własności w mediach, i to zarówno krajowa jak i transgraniczna⁹.

Przejawem dążenia do zachowania niezależności, a jednocześnie gwarancją pluralizmu jest umieszczenie w wytycznych programowych nadawców publicznych zapisów dotyczących ich odpowiedzialności programowej. Oprócz formalnych wymogów zrównoważonego pluralizmu, zapisy te dotyczą respektowania prawa, czy też nawet obowiązku bezstronnego relacjonowania faktów i zagwarantowania czasu antenowego partiom politycznym, organizacjom pozarządowym, mniejszościom, kościołom itd. Takie wytyczne istnieją np. w BBC, ZDF czy też jako *Karta powinności* - w regulacjach dotyczących mediów publicznych w Polsce¹⁰.

Dzisiaj istnienie i skuteczne działanie mediów publicznych wymaga jednak nie tylko dystansowania się od bieżącej polityki i nieulegania presji politycznych, ale również zachowania równowagi między polityką i rynkiem. W tradycji europejskiej funkcjonowanie mediów publicznych zawiera się w dwóch najważniejszych kwestiach programowych: w działaniach meliorystycznych na rzecz powszechnej edukacji i stosownej do pluralizmu społecznego i politycznego uniwersalności nadawanych treści. Media publiczne powinny przedstawiać stanowiska, poglądy i idee możliwe wszystkich orientacji obecnych w dyskursie publicznym.

⁷ Raporty z monitoringu kampanii wyborczych w opr. A. Krajewskiego Towarzystwo Dziennikarskie 2018/2019

⁸ Recommendation CM/Rec (2012) 1 of the Committee of Ministers on public service media governance, 15 February 2012, <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CM/Rec%282012%2918&Language=lanEnglish>

⁹ Jaskiernia A., Głowacki M., Zagrożenia dla pluralizmu mediów i niezależności dziennikarzy oraz kwestie koncentracji sektora w europejskiej debacie w 2013 roku, *Studia Medioznawcze* nr 1(56) 2014

¹⁰ BBC Editorial Guidelines. ZDF Styleguide,

Aby przywrócić właściwe funkcje mediom publicznym, zacząć trzeba od powrotu do właściwego ładu regulacyjnego. Przewidujemy likwidację Rady Mediów Narodowych zaś wybór członków Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji następowałby przy podwyższeniu progu wyborczego przez Sejm i Senat do kwalifikowanej większości posłów i senatorów. Przywrócona też będzie zasada rotacji członków rady i zwiększenie jej składu do 6 osób (plus 1 osoba wskazana przez Senat).

Przewidujemy powołanie Rad Powierniczych, które służyłyby uspołecznieniu mediów publicznych, łącząc w sobie funkcje dotychczasowych Rad Nadzorczych i Rad Programowych.

Rady Powiernicze proponowałyby skład zarządów nadawców publicznych na podstawie jasnych kryteriów, opiniowałyby Karty Powinności i porozumienia programowo-finansowe przedstawiane przez zarządy mediów publicznych, a także wnioskowałyby o udzielenie absolutorium zarządom i egzekwowały realizację Kodeksu Etycznego pracownika.

Autonomia mediów publicznych to jeden z trzech czynników, obok norm zawodowych i służby w interesie publicznym, określających poziom profesjonalizmu w kulturze dziennikarskiej¹¹. Po drugie, to warunek utrzymania bezstronności, a więc traktowania mediów publicznych jako platformy publicznego dyskursu, demokracji deliberatywnej i partycypacyjnej oraz artykulacji poglądów różnych grup społecznych, a zatem również pluralizmu treści. Przy tym chodzi o dwa podstawowe aspekty niezależności: niezależność polityczną oraz niezależność od wpływów interesów komercyjnych.

Wreszcie, ważnym, o ile nie najważniejszym elementem autonomii mediów publicznych jest niezależność redakcyjna jako pochodna stopnia niezależności ciał nadzorczych i zarządczych oraz niezależności finansowej nadawcy. Chodzi z jednej strony o tworzenie ramówki jak i treści nadawanych programów i audycji. Wykluczone jest stosowanie cenzury prewencyjnej, a jedynym wyjątkiem może być zagrożenie zewnętrzne kraju.

5. Zmiany technologiczne mediów, zmiany kulturowe a ewolucja audytorium

Dzięki nowym technologiom, zamiast na standardowych dobrach produkowanych na rynki masowe, przemysł kultury, podobnie jak gospodarka opiera się na produkcji szerokiej gamy produktów niszowych, dopasowanych do zmiennych i różnorodnych potrzeb wąskich grup odbiorców, wykorzystując inicjatywę, aktywność, twórczy wkład konsumentów - użytkowników przeobrażających się w tofflerowskich prosumentów lub pro-amatorów - "zdolnych do innowacji, oddanych sprawie i połączonych w struktury sieciowe, którzy pracując, osiągają standardy profesjonalne"¹². Jako wynik ekspansji mediów cyfrowych i upowszechnienia nowych form komunikacji pojawił się bowiem nowy typ odbiorcy - już użytkownika. W odniesieniu do mediów publicznych mówi się o jeszcze innych rolach odbiorców: współpracownika-innowatora, konsultanta, beta-testera, koproducenta.

Wszystkie te role wskazują na coraz bliższe więzi między nadawcami-producentami, a audytorium traktuje się jako wspólnotę twórców i obywateli. Partycypacyjne aspekty audytoriów traktowane są jako zasady, które legitymizują etos nadawców publicznych¹³.

Wraz ze zmianami technologicznymi następują również zmiany w korzystaniu z mediów. Formy odbioru mediów elektronicznych stają się coraz bardziej spersonalizowane, przede wszystkim dzięki zwiększonej interaktywności oferowanej przez dostawców treści. Audytorium mediów staje się coraz bardziej rozproszone, odbiór sfragmentaryzowany i asynchroniczny - możliwy do przesunięcia

¹¹ D.C. Hallin, P. Mancini, *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym* Kraków 2007 Wydawnictwo UJ

¹² Ch. Leadbetter, P. Miller *The Pro-Am Revolution*, London 2005, Demos

¹³ L. Jackson, *Participating Publics: Implications for Production Practices w: Public Media Management for Twenty-First Century* (red. M. Głowacki, L. Jackson) NY London 2016 Routledge

w czasie, zaś korzystanie z mediów społecznie zróżnicowane. To ostatnie wydaje się dzisiaj najważniejsze. W otwartym społeczeństwie demokratycznym bowiem, dostęp do mediów, a co za tym idzie do informacji, czy zaspokojenie potrzeby orientacji w otaczającym świecie wydaje się być jednym z najbardziej podstawowych praw człowieka jako obywatela. Na straży tych wartości powinna stać odnowiona Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji jako „zbiorowy ombudsman”.

Prawo do informacji (orientacji) jest niezbędnym warunkiem uczestnictwa w publicznej debacie, gwarantuje autentycznie wolne wybory i funkcjonowanie opinii publicznej. Praktyczne działanie społeczeństwa obywatelskiego wręcz zakłada dobrą orientację jego członków w rzeczywistości politycznej, gospodarczej i kulturalnej. W tej sytuacji tworzenie przestrzeni dla społecznej debaty nad kluczowymi kwestiami społecznymi i politycznymi musi uwzględniać również głosy słabo - z różnych powodów - słyszalne, lecz istotne z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Nie do przecenienia jest tu rola mediów publicznych¹⁴. To one powinny tworzyć podstawy tzw. pluralizmu zewnętrznego i wewnętrznego, dopuszczając zróżnicowanie postaw i opinii, wręcz eksponować różnice, przełamywać bierność „milczącej większości”, wywołując ją niejako do publicznych wypowiedzi. Zobowiązanie mediów publicznych zawiera współodpowiedzialność za formy i wymiary nierówności w szeroko pojętej sferze komunikacji społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu w tej dziedzinie.

6. Strategia rozwoju a przekształcenia publicznej organizacji medialnej

Współczesne media znajdują się pod silną presją procesu konwergencji technologicznej. Polega on na wzajemnym przenikaniu się technologii charakterystycznych dla sektora mediów elektronicznych, branży telekomunikacyjnej i informatycznej. Dynamika tego procesu skutkuje z jednej strony powstawaniem nowych usług medialnych oraz nowych platform dystrybucji, z drugiej zaś sprawia, że rynek mediów rozszerza się o nowe podmioty, które do tej pory były aktywne w innych sektorach (np. operatorzy telekomunikacji).

Publiczne organizacje mediów przechodzą trudny proces transformacji, w którym kontrola i centralne i hierarchiczne zarządzanie zastępowane jest koordynacją i choreografią. Chodzi o koordynowanie zawartości (treści) z platformami, a zwłaszcza wszystkich funkcji w sieciach publicznych mediów.

Wejście mediów publicznych do świata nowych technologii oznacza nie tylko nową formułę oferty programowej, lecz również konieczność stworzenia nowej infrastruktury produkcyjnej i odmiennego od dotychczasowego toku produkcji. Niemal wszyscy nadawcy publiczni w Europie dokonują zmian organizacyjnych, aby dostosować strukturę do nowego środowiska i nowych sposobów produkcji, a także do coraz bardziej konkurencyjnego rynku mediów. Dotyczy to w największej mierze wykorzystania multimedialnych – towarzyszących programowi lub przybierających postać odrębnych usług internetowych, zaś z drugiej strony otwierania w ramach organizacji rynku wewnętrznego. Przykłady publicznych nadawców w Wlk. Brytanii czy Skandynawii są aż nadto wymowne.

Obecnie najważniejszym zadaniem każdej stacji radiowej i telewizyjnej, w tym radiofonii i telewizji publicznej wydaje się być dopasowanie formatów treści przekazu do poszczególnych platform dystrybucyjnych i produkcja „na wszystkie azymuty”, tzn. system multimedialnej produkcji od początku zaprojektowanej z myślą o wykorzystaniu danej zawartości na różnych platformach –

¹⁴ Lowe G. E. *The role of public service media for widening individual participation in European democracy, raport dla Rady Europy przygotowany przez Grupę Specjalistów ds Mediów Publicznych w Społeczeństwie Informacyjnym* (MC-S-PSM) Brussels 2007

w radiu, telewizji, Internecie, telewizji mobilnej, radiu internetowym, podcastingu itp. W procesie tym stare struktury organizacyjne stają się dla organizacji obciążeniem, wobec tego są zastępowane przez systemy bardziej elastyczne, charakteryzujące się mniejszymi jednostkami produkcyjnymi w ramach standaryzowanej sieci cyfrowej, która obejmuje również zewnętrznych, niezależnych dostawców zawartości i usług.

Media działają dzisiaj w środowisku cyfrowym, w którym zasadniczą rolę odgrywa ahierarchiczna sieć, mobilność urządzeń odbiorczych a także krzyżowy odbiór przekazów. Podstawowymi wartościami staje się, z jednej strony formuła 3D - Digital, Diversity, Dialogue, z drugiej zaś - formuła 3E - Efficiency, Effectiveness, Excellence, zaś w centrum uwagi znajduje się użytkownik mediów, w przypadku mediów publicznych – jako obywatel, a nie sama instytucja - organizacja medialna.

Nadawcy stają się rzeczywiście beneficjentami zmian technologicznych, dopiero jednak wówczas, gdy organizacja opuszcza jednorodny system medialny, mediocentryczny i wkracza w obszar organizacji multimedialnej skoncentrowanej na produkcji programu i zawartości dla wszystkich kanałów dystrybucji. Właściwe przeprowadzenie tej zmiany jest jedną z kluczowych decyzji kierownictwa organizacji publicznej. Czas przejścia na produkcję zorganizowaną wokół serwerów komputerowych jest różny w różnych organizacjach, lecz kierunek strategiczny jest oczywisty.

Istota zmian struktury organizacji "wchodzącej" w nowe technologie tkwi w przekształceniu starej struktury w „sieciowe” systemy produkcji przy wykorzystaniu treści programowych magazynowanych w serwerach. To dopiero pozwala zespołom produkcyjnym na komputerowa obróbkę programów z możliwością bezpośredniego dostępu do materiałów archiwalnych. I właśnie zbiory programowe jako „pamięć masowa” będą odgrywały centralną rolę w produkcji opartej na serwerach. Nie tylko stają się magazynami „historycznych” programów, lecz również zawierają materiał surowy, dostępny do montażu dla wszystkich zespołów produkcyjnych przygotowujących materiały w różnych formatach dla wielu platform dystrybucyjnych. Archiwa nie są w takim systemie odrębnymi strukturami wykorzystywanymi w izolacji od bezpośredniego procesu produkcji. Przeciwnie - stając się podstawą zarządzania aktywami medialnymi i systemu zarządzania zawartością muszą zostać zintegrowane z systemem produkcji oraz współdziałać z innymi podsystemami. Archiwa zatem przesuują się „w górę rzeki” w toku produkcji, z pozycji ostatniego etapu do pozycji centralnej.

W naszym projekcie archiwa tak rozumiane znajdują się w Portalu Mediów Publicznych (PMP), który stanowiłby kompleksową ofertę zawartości wytwarzanej przez wszystkie redakcje oraz materiały redakcyjne z bibliotek programowych oraz medialnej obecności Polski w Europie i na świecie.

Dla mediów publicznych portal internetowy byłby nie tylko główną zewnętrzną promocyjną wizytówką, ale też platformą umożliwiającą integrację różnych środków przekazu, pozwalającą na korzystanie z dostępnych zasobów na rozmaitych urządzeniach odbiorczych¹⁵.

Portal działałby w systemie rozproszonym, opierając się na już istniejących stronach i rozwiązaniach informatycznych. Na stronach głównych portal nie tylko udostępniałby linki do poszczególnych zbiorów, ale też replikował najistotniejsze informacje i aktywnie uczestniczył w aktywnościach lokalnych. Równoległe należałoby wrócić do pomysłu nowoczesnej i zaawansowanej technologicznie platformy wymiany treści, zarówno archiwalnych jak i bieżących. Liderem technologicznym i merytorycznym powinna być najsilniejsza spółka mediów publicznych. Udział finansowy pozostałych podmiotów publicznych winien być proporcjonalny i z góry określony. Uczestnictwo w projekcie powinno być obligatoryjne.

¹⁵ M. Hołyński, L.Parell Portal mediów publicznych projekt opracowany w ramach prac zespołu ekspertów, wrzesień 2022

Repozytorium powinno być oparte na nowoczesnych zasadach archiwizacji i zapewnić wysokie standardy w tej mierze. Byłoby ono głównym archiwum mediów publicznych. Zasoby można by było udostępniać innym podmiotom lub odbiorcom indywidualnym na odrębnie określonych zasadach. Media publiczne powinny mieć możliwość wzajemnie nieodpłatnego wykorzystania treści wytworzonych w ramach swojej działalności.

System powinien uwzględniać możliwość streamingu wszystkich zasobów zarówno w formie kanałów tworzonych i redagowanych przez zespoły redakcyjne, jak również na podstawie algorytmów rozpoznających preferencje użytkowników.

Oczywiście, systemy produkcji sieciowej wymagają nowych struktur organizacyjnych, nowego toku produkcji, nowych postaw i umiejętności załogi. Chodzi o to, że pracujący w mediach pracownicy twórczy, przede wszystkim dziennikarze, w organizacji multimedialnej będą pracować nie dla jednego, jak dotychczas, ale wielu mediów, bowiem jeden produkt medialny ma dzisiaj coraz więcej zastosowań i jest wykorzystywany, po odpowiednich modyfikacjach postprodukcyjnych na wielu platformach dystrybucyjnych.

W tej sytuacji wprowadza się „strukturę skierowaną na funkcjonalność lub multimedia”. Organizacja o takiej strukturze zawiera stosunkowo autonomiczne części (w tym przypadku multimedia) do działania w głównych obszarach: anten, produkcji treści, służb technicznych oraz usług wewnętrznych. Samej produkcji programu/treści nie dzieli się jednak na anteny lecz zgodnie z gatunkami programowymi. Taka struktura umożliwia synergiczne wykorzystanie zasobów ludzkich, programowych, pomysłów pochodzących z różnych działów, a także, co może najistotniejsze, treści programowych zawartych w różnych kanałach lub usługach, a poprzez zwielokrotnione platformy dystrybucyjne dostępne w różnych urządzeniach odbiorczych. Dlatego proponujemy przekształcenie dotychczasowej struktury mediów publicznych jako równoczesny proces dekoncentracji organizacyjnej/terytorialnej i synergii technologicznej. Oddziały terenowe Telewizji Polskiej połączone z regionalnymi rozgłośniami Polskiego Radia zyskałyby rzeczywistą niezależność organizacyjną, programową i finansową. Jednocześnie w zakresie m.in. współpracy programowej i udostępniania treści na własnych i obcych platformach dostępowych nastąpiłoby współdziałanie.

Problemem pozostaje sposób, w jaki z punktu widzenia skuteczności działania, organizacja publiczna długo działająca na rynku ma skutecznie wprowadzić innowacje w odpowiedzi na zmieniające się technologie, nie zapominając, że przedsiębiorstwa o długoletnich tradycjach, które umocniły swoją pozycję po wprowadzeniu radykalnych zmian technologicznych (Internet, radio cyfrowe, telewizja cyfrowa, multimedia) są raczej wyjątkiem aniżeli regułą¹⁶. Inaczej mówiąc pytanie brzmi, jak przekształcić sposób funkcjonowania i strukturę organizacyjną, by wykorzystać potencjalne możliwości, które niosą nowe technologie. Skuteczne wykorzystanie nowych technologii, lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań odbiorców musi się odbywać w warunkach

zmian wewnętrznych związanych ze znalezieniem optymalnej struktury tych części organizacji, które są odpowiedzialne za wprowadzanie nowych technologii.

Z przykładów przedsięwzięć medialnych, które zakończyły się sukcesem wynika, że te jednostki powinny dysponować jak największą autonomią, kiedy to dana jednostka może zdobyć silną pozycję na nowych rynkach technologii przełomowej, np. radio cyfrowego, telewizji internetowej (strumieniowej) czy radio internetowego. W szczególności chodzi o to, by w takiej autonomicznej jednostce wypracować nowe procedury działania, które skłaniałyby zatrudnionych w niej ludzi do osobistej odpowiedzialności za powodzenie całości.

¹⁶ zob. L. Küng *Strategie zarządzania na rynku mediów* Warszawa 2008 Oficyna a Wolters Kluwer business

Dotychczasowe sposoby działania i struktury wielkiej organizacji publicznej mediów na wzór fabryki stają się dzisiaj nieadekwatne do rzeczywistości. Zanik masowej produkcji i konsumpcji mediów oznacza, że priorytetem staje się teraz kultywowanie zdolności kreatywnych i innowacyjnych. Zdolność organizacji publicznej do zaspokojenia rosnącego popytu na nowe formaty i usługi medialne staje się w tej sytuacji kluczowa, a typowe dla mediów publicznych starego typu metody zarządzania i organizacji produkcji zostają zastąpione przez niewielkie jednostki produkcyjne działające sieciowo i wykorzystujące zasoby i talenty dostawców (producentów) zewnętrznych. Sposoby zarządzania w przyszłości będą polegać raczej na formułowaniu celów hierarchicznych, wskazywaniu wartości i ustanawianiu wspólnych standardów oraz zapewnieniu niezbędnej autonomii dla struktur zdecentralizowanych, pracowników twórczych, lepiej dostosowane do szybko rozwijającego się i zmieniającego się, zindywidualizowanego środowiska technologii cyfrowej. To jest odmienny świat mediów i dotychczasowe doświadczenia menedżerów są już w nowym środowisku nieprzydatne.

7. Finansowanie mediów publicznych

Przez wiele lat, w zasadzie od powstania BBC, jednym z wyznaczników szczególnego miejsca mediów publicznych w krajobrazie mediów był abonament jako powszechna opłata wnoszona w formule daniny przez obywateli na rzecz radiowych i telewizyjnych organizacji publicznych. Mechanizm abonamentu był dotychczas podstawową gwarancją, że nadawcy publiczni będą wolni od nacisków politycznych oraz presji ekonomicznych, w tym uzależnień od rynku.

W Polsce, praktycznie od 2017 r., przyjęto jednak model finansowania mediów z budżetu państwa. Na przełomie 2017 i 2018 r. w ramach nowelizacji budżetu przyznano mediom publicznym 980 mln zł za "utracone wpływy abonamentowe z powodu ustawowych zwolnień z opłat" z poprzednich siedmiu lat. TVP przydzielono z tego aż 860 mln zł. W 2019 r. media publiczne dostały 1,26 mld zł rekompensaty za utracone wpływy abonamentowe w latach 2018-2019. W 2020 r. media publiczne, znów w ramach „rekompensaty za utracone wpływy z abonamentu” otrzymały z budżetu państwa 2 mld zł a łącznie pomoc "abonamentowa" dla TVP od państwa wyniesie blisko 10 mld zł w ciągu 5 lat.

Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji prognozuje, że wpływy z abonamentu wyniosą w 2022 r. roku 580 mln zł, a więc będą rekordowo niskie. TVP otrzyma z tego tytułu ok. 300 mln zł., pozostała część trafi do Polskiego Radia i regionalnych rozgłośni radiowych. Jeszcze w 2018 r. wpływy z abonamentu wynosiły one 741,5 mln zł, w 2019 - 691,1 mln zł, 2020 - 685,2 mln zł.

Wpływy z abonamentu stanowią mniej więcej 39 % kosztów programów misyjnych (59 % z reklamy) i 76 % - Polskiego Radia. Tymczasem koszty rocznej działalności, w przypadku TVP, wynoszą 2,5 – 3,5 mld zł, Polskiego Radia ok. 300 – 350 mln, zaś koszty radiowych spółek regionalnych ok. 200 – 250 mln.¹⁷

Niewątpliwie, konieczne jest opracowanie nowego systemu finansowania mediów publicznych. Wydajność tego systemu powinna być przy tym powiązana nie tylko z możliwościami ekonomicznymi

¹⁷ Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2017 r. marzec 2018 KRRiT

kraju (ogólna sytuacja ekonomiczna, zdolności płatnicze ludności, wartość rynku mediów itd), ale również z wybranym modelem mediów publicznych.

Finansowanie nadawców publicznych mogłoby polegać na utworzeniu Funduszu Misji Publicznej zasilanego z niewielkiej (ok.8 zł miesięcznie) powszechnej składki audiowizualnej pobieranej wraz podatkiem PIT/CIT lub składkami na ubezpieczenie społeczne rolników.

Jest to zgodne z systemem opracowanym w Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji w 2015 r.¹⁸

Z analizy systemów finansowania europejskich nadawców publicznych z uwzględnieniem różnych wskaźników ekonomicznych wynika, że media publiczne w Polsce powinny rocznie otrzymywać kwotę w przedziale od 2 600 mln do 2 900 mln złotych.

Warunkiem korzystania z Funduszu Misji Publicznej, nie tylko nadawców nominalnie publicznych, byłoby skuteczne uczestnictwo nadawców wszystkich typów w konkursach na realizację odpowiednich pozycji antenowych uznanych jako "misyjne". Przewidujemy, że część środków Funduszu będzie rozdzielana w trybie konkursowym.

Nie oznacza to, że nie dostrzegamy rozwiązań alternatywnych, np. finansowania mediów publicznych z budżetu państwa opartego na wskaźnikach makroekonomicznych (wpływy z podatku dochodowego, wielkość budżetu państwa lub PKB). Taki sposób finansowania ma swoje zalety, np. prowadzi do oszczędności na kosztach transakcyjnych, ale i swoje wady, może skutkować zwiększoną ingerencją polityczną i tworzy większe ryzyko utraty niezależności.

Zakończenie

Adaptacja nadawców publicznych do nowej sytuacji rynkowej i technologicznej wyznaczonej przez środowisko cyfrowe i możliwości przekazu wielokanałowego będzie uzależnione od wielu czynników: od prawodawstwa krajowego i europejskiego, planowania długofalowych zmian technologicznych, sytuacji rynkowej i determinacji w przeprowadzaniu działań dostosowawczych. Ich los jest uzależniony od gotowości każdej większości parlamentarnej do zapewnienia im niezależności politycznej, a także od wprowadzenia takich uregulowań prawnych, które skutecznie zapewnią wystarczające finansowanie, wreszcie od takich uregulowań, które umożliwią nadawcom publicznym umieszczanie oferty programowej na innych, poza tradycyjnymi, platformach dystrybucyjnych.

Przed wszystkim jednak dalsze funkcjonowanie mediów publicznych zależy od gotowości kierownictw nadawców publicznych do wprowadzania przekształceń strukturalnych zapewniających sprawne, skuteczne i oszczędne działanie.

Wejście w świat nowych technologii i multiplikowanych platform wymaga od nadawców różnicowania oferty programowej ze względu na gatunki i formaty, tak, by docierać do możliwie wszystkich segmentów audytorium, wszędzie tam, gdzie to możliwe i w każdym czasie. Chodzi w szczególności o takie formaty i gatunki, które są nieopłacalne dla sektora komercyjnego, a które podkreślają społeczny charakter nadawców publicznych, a także takie, które zwiększą atrakcyjność i dostępność oferty, zwłaszcza dla młodych generacji użytkowników.

Proces ten wymusza na nadawcach publicznych ciągłe i znacznie większe inwestowanie, po to by „nadażyć” za zmianami technologicznymi i sprostać konkurencji, ale równocześnie wymaga zmian zasad kształtowania budżetu i wprowadzenia bardziej efektywnego sposobu wewnętrznego jego podziału.

Zakwestionowanie autonomii nadawców wobec władzy, dążenie do sprawowania kontroli elit politycznych nad nadawcą publicznym owocuje "wciąganiem" mediów do polityki. Praktyki te

¹⁸ Nowy model funkcjonowania mediów publicznych w Polsce Warszawa 2015 KRRIT

charakterystyczne dla tzw. modelu łacińskiego (w odróżnieniu od anglosaskiego) obecne są w zasadzie we wszystkich krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Utrata niezależności mediów (nie tylko zresztą publicznych) wiąże się z tzw. orientacją strategiczną partii politycznych wobec instytucji państwowych nazywaną kolonizacją administracji publicznej przez partie rządzące.¹⁹ Zjawisko to tłumaczy się odmienną aniżeli w krajach Zachodniej Europy sytuacją partii politycznych, które w Europie Środkowo-Wschodniej, ze względu na niską identyfikację elektoratu z partiami i ich słabą bazę członkowską, realizują model partii – kartelu jako partii wyborczej.²⁰ Jednym ze sposobów wpływania na eklektyczny, zmienny i niezdecydowany elektorat jest przechwycenie kontroli nad organami władzy politycznej, samorządami, instytucjami publicznymi, w tym także nad interesującymi nas tutaj szczególnie mediami, poprzez obsadzanie kluczowych stanowisk ludźmi „swoimi”.

Tymczasem wiele dokumentów unijnych, w tym rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy R(96)10 stwierdza, że członkowie organów kierowniczych w mediach publicznych „nie powinni otrzymywać ani wykonywać mandatu czy instrukcji” od ciał zewnętrznych, którym zasada niezależności nadawców publicznych nie daje kompetencji do wydawania takich instrukcji.²¹ Co więcej, aparat państwa i administracja rządowa i partie powinni zgodzić się, by media pozostały poza przestrzenią walki politycznej, a jeżeli tak się nie stanie, obywatele winni różnego typu ingerencje potępiać i karać za to polityków.

Niezależność kadry kierowniczej, wydawców i dziennikarzy wyrażająca się niezaangażowaniem i bezstronnością w relacjach z osobami i instytucjami życia publicznego, oparciem działalności na kryteriach merytorycznych i podporządkowaniem się interesom publicznym jest warunkiem zdolności danego nadawcy do funkcjonowania zgodnie z etosem służby publicznej.

Bibliografia

A Declaration on the Core Values of Public Service Media (Deklaracja o Podstawowych Wartościach Mediów Publicznych) Geneva EBU 2012

BBC Editorial Guidelines, ZDF Styleguide,

Beliczyński J., Jędrzejewski S., Public service radio in Poland vs technology challenges: A turning point *Radio Journal. International Studies in Broadcast & Audio Media* 2018 vol. 16 no 1 pp.29-44

Dobek-Ostrowska B. . *Miejsce i rola mediów masowych w procesach demokratyzacyjnych*, w: B. Dobek-Ostrowska (red.) *Media masowe w demokratyzujących się systemach politycznych*, Wrocław 2006, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

Hallin D.C., Mancini P., *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym* Kraków 2007 Wydawnictwo UJ

Herbut J. *Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych*, Wrocław 2002, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

¹⁹ Herbut J. *Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych*, Wrocław 2002, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

²⁰ Dobek-Ostrowska B. . *Miejsce i rola mediów masowych w procesach demokratyzacyjnych*, w: B. Dobek-Ostrowska (red.) *Media masowe w demokratyzujących się systemach politycznych*, Wrocław 2006, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

²¹ *Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy R(96)10 w sprawie gwarancji niezależności mediów publicznych* (przyjęte 11 września 1996 r.) Strasburg 1996

Hołyński M., Parell L. *Portal mediów publicznych* projekt opracowany w ramach prac zespołu ekspertów, wrzesień 2022

Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 201, 2018, 2019, 2020, 2021
Warszawa KRRiT

Jackson L., Participating Publics: Implications for Production Practices w: *Public Media Management for Twenty-First Century* (red. M. Głowacki, L. Jackson) NY London 2016 Routledge

Jak Polacy oceniają obecnie TVP? sondaż przeprowadzony w ramach cyklicznego badania „Aktualne problemy i wydarzenia” przy zastosowaniu procedury mixed-mode na imiennej próbie reprezentacyjnej dorosłej ludności Polski 2021
<https://hdtvpolska.com/tvp-telewizja-polska-jak-oceniaja-polacy-opinia-sondaz-2021/> dostęp: 25.08.2022

Jaskiernia A., Głowacki M., Zagrożenia dla pluralizmu mediów i niezależności dziennikarzy oraz kwestie koncentracji sektora w europejskiej debacie w 2013 roku, *Studia Medioznawcze* nr 1(56) 2014

Konarska K., *Media publiczne a demokracja: teoria i praktyka. Media publiczne Europy Środkowo-Wschodniej* Wrocław 2021 Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

Küng L. *Strategie zarządzania na rynku mediów* Warszawa 2008 Oficyna a Wolters Kluwer business

Leadbetter Ch., Miller P. *The Pro-Am Revolution*, London 2005, Demos

Lowe G. E. *The role of public service media for widening individual participation in European democracy*, raport dla Rady Europy przygotowany przez Grupę Specjalistów ds Mediów Publicznych w Społeczeństwie Informacyjnym (MC-S-PSM) Brussels 2007

Nowy model funkcjonowania mediów publicznych w Polsce Warszawa 2015 KRRiT

Raporty z monitoringu kampanii wyborczych w opr. A. Krajewskiego Towarzystwo Dziennikarskie 2018/2019

Recommendation CM/Rec (2012) 1 of the Committee of Ministers on public service media governance, 15 February 2012

<https://wcd.coe.inr/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CM/Rec%282012%2918&Language=lanEnglish>

Reforma kulturowa 2010 – 2030 – 2040 (J. Żakowski, R. Markowski, J. Czapiński P. Czaplński, M. Marody i inni) Warszawa 2015 Krajowa Izba Gospodarcza

Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy R(96)10 w sprawie gwarancji niezależności mediów publicznych (przyjęta 11 września 1996 r.) Strasburg 1996

Ustawa z dnia 30 grudnia 2015 r. o zmianie ustawy o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 r. (Dz. U. z 2016 r. poz. 25)

Ustawa o Radzie Mediów Narodowych z 22 czerwca 2016 r. (Dz.U. 2016 poz. 929)