



# **Koncepcia strategickej komunikácie Slovenskej republiky**



## Obsah

Úvod .....	3
Východiskový stav .....	4
Ciele .....	7
Strategická komunikácia .....	8
Kľúčové princípy strategickej komunikácie .....	8
Kľúčové témy strategického významu .....	10
Inštitucionálny rámec koordinácie strategickej komunikácie .....	10
Mechanizmus koordinácie a výmeny informácií.....	11
I.    Koordinačný orgán na Úrade vlády Slovenskej republiky .....	11
II.   Ministerstvá Slovenskej republiky .....	12
III.  Ostatné relevantné subjekty .....	12
IV.  Eskalačný kanál .....	12
Spolupráca s inými subjektmi.....	13
Záver.....	14



## Úvod

Digitálna revolúcia zásadne zmenila fungovanie nášho informačného priestoru. Priniesla jednotlivcom aj komunitám nielen množstvo výhod, ale aj výziev. V demokratizovanom digitálnom informačnom priestore sa jednotlivci stávajú tvorcami a šíriteľmi informácií, čím plnia funkciu, ktorá pred vznikom sociálnych sietí patrila predovšetkým médiám. Táto zmena viedla k rozmachu celospoločenskej diskusie v nebývalej forme a uľahčila verejnosti prístup k širokej škále informačných zdrojov.

Digitálne platformy predstavujú pre globálne i slovenské informačné prostredie nielen príležitosť, ale aj výzvu, na ktorú musí štátny aparát Slovenskej republiky reagovať. V prostredí charakteristickým množstvom rýchlo produkovaného polarizujúceho či nepravdivého obsahu je obzvlášť náročné poskytovať verejnosti relevantné a včasné informácie. Jednotná, transparentná, zrozumiteľná a apolitická komunikácia zo strany štátnych inštitúcií je preto rozhodujúca nielen pri efektívnej implementácii politik, ale aj pri budovaní odolnosti obyvateľstva voči informačným operáciám, ktorým je slovenská verejnosť dlhodobo vystavovaná.

Strategická komunikácia je jedným z kľúčových nástrojov pri budovaní bezpečnejšej krajiny a odolnejšej spoločnosti, ktorá je pripravená čeliť novodobým výzvam a krízam, prostredníctvom systematickej a koordinovanej kooperácie ministerstiev, Úradu vlády Slovenskej republiky a ostatných ústredných orgánov štátnej správy. V rámci celospoločenského prístupu bude Slovenská republika v oblasti strategickej komunikácie a boja proti dezinformáciám a informačným operáciám spolupracovať aj s expertným mimovládny, akademickým a mediálnym sektorom tak, ako popisuje bod č. 55 Bezpečnostnej stratégie Slovenskej republiky 2021.

Výhody strategickej komunikácie spočívajú v zlepšenej schopnosti štátu brániť sa voči dezinformačným kampaniam, intenzívnejšej spolupráci a komunikácii s občanmi ako s dôležitými partnermi, čo prispieva k posilneniu dôvery verejnosti v demokratický a právny štát. Implementácia princípov strategickej komunikácie štátnymi inštitúciami je rovnako jedným z kľúčových predpokladov efektívnej reakcie štátu na hybridné pôsobenie.

Potreba vypracovania koncepčného rámca strategickej komunikácie vychádza z ťažiskových dokumentov Slovenskej republiky, ktoré zaraďujú strategickú komunikáciu medzi neoddeliteľnú súčasť obrany a bezpečnosti Slovenskej republiky:

- Bezpečnostná stratégia Slovenskej republiky 2021,<sup>1</sup>
- Obranná stratégia Slovenskej republiky 2021,<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> bod č. 70. Bezpečnostnej stratégie Slovenskej republiky. Schválená uznesením Národnej rady Slovenskej republiky č. 546 z 28. februára 2021. Dostupné na internete: [https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/cpt&ZakZborID=13&CisObdobia=8&ID=369].

<sup>2</sup> bod č. 41 a č. 64 Obrannej stratégie Slovenskej republiky. Schválená uznesením Národnej rady Slovenskej republiky č. 543 z 27. januára 2021. Dostupné na internete [https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=schodne/uznesenie&MasterID=12634].



- Akčný plán koordinácie boja proti hybridným hrozbám na roky 2022 až 2024 (ďalej len „APHH“).<sup>3</sup>

Koncepcia sa opiera o expertízu členských krajín Európskej únie (ďalej len „EÚ“) a Organizácie Severoatlantickej zmluvy (ďalej len „NATO“). Slovenská republika ako člen EÚ, NATO a Organizácie spojených národov v koncepcii kladie dôraz na komunikáciu geopolitického a hodnotového ukotvenia, presadzovanie a ochranu ľudských práv a základných slobôd, princípov demokratického a právneho štátu.

## Východiskový stav

Nedostatočná a nesystematická komunikácia štátu bez strategického rámca prispieva v informačnom priestore k etablovaniu subjektov, ktoré, ako poukazuje Slovenská informačná služba, systematicky šíria škodlivý obsah vrátane dezinformácií a zavádzajúcich, tendenčných a polarizujúcich naratívov.<sup>4</sup> Tie sú často súčasťou informačných operácií, ktoré svojím pôsobením podkopávajú relevanciu štátnych inštitúcií, demokratické a geopolitické ukotvenie Slovenskej republiky v EÚ a NATO, čo predstavuje pre Slovenskú republiku významnú bezpečnostnú hrozbu.

Dramatický nárast výskytu informačných operácií, na ktoré dlhodobo upozorňujú viaceré štátne inštitúcie a mimovládny sektor, v kombinácii s vysokou mierou zraniteľnosti slovenskej populácie voči hybridnému pôsobeniu, majú závažné dôsledky. Podľa prieskumov verejnej mienky má až 54 percent<sup>5</sup> slovenskej populácie tendenciu veriť konšpiračným teóriám a dezinformáciám, pričom táto proporcia predstavuje vyššiu zraniteľnosť slovenského obyvateľstva, ako je priemer krajín V4. To naznačuje aj výskum Centra pre bioetiku na Univerzite sv. Cyrila a Metoda v Trnave, ktorý poukazuje na vysoké umiestnenie Slovenskej republiky v konšpiračnom indexe krajín.<sup>6</sup>

Podpora členstva Slovenskej republiky v EÚ a NATO má podľa viacerých prieskumov verejnej mienky klesajúci charakter. Prieskum Eurobarometra<sup>7</sup> na jeseň roka 2021 ukázal, že členstvo v EÚ považuje za dobrú vec iba 39 percent Slovákov, čo je najhorší výsledok v celej EÚ. Najväčší pomer obyvateľov u nás tiež považuje členstvo za „ani dobrú, ani zlú vec“ – presne 50 percent. V prieskume verejnej mienky členských krajín NATO z roku 2022 sa Slovenská republika umiestnila na chvoste krajín podporujúcich členstvo v NATO, čo je pri súčasnej turbulentnej geopolitickej situácii viac ako znepokojivé.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> kapitola č. 3 Akčného plánu koordinácie boja proti hybridným hrozbám (2022 – 2024). Schválený uznesením vlády Slovenskej republiky č. 235 z 30. marca 2022. Dostupné na internete: [https://rokovania.gov.sk/RVL/Resolution/20019/].

<sup>4</sup> Správa o činnosti Slovenskej informačnej služby za rok 2021. Dostupné na internete: [https://www.sis.gov.sk/pre-vas/sprava-o-cinnosti.html#hrozby].

<sup>5</sup> GLOBSEC Trends 2022. Dostupné na internete: [https://www.globsec.org/what-we-do/publications/globsec-trends-2022-central-and-eastern-europe-amid-war-ukraine].

<sup>6</sup> Celosvetovo extrémne vysoký konšpiračný index na Slovensku. Dostupné na internete: [https://centreforbioethics.sk/sk/novinky/detail/28/celosvetovo-extremne-vysoky-konspiracny-index-na-slovensku/].

<sup>7</sup> Prieskum Eurobarometra – Budúcnosť Európy 2021. Dostupné na internete: [https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2554].

<sup>8</sup> Výsledky prieskumu NATO. Dostupné na internete: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/news\_196561.htm].



Vyššie spomínané výzvy sú v posledných rokoch umocnené radom na seba nadväzujúcich kríz medzinárodného významu. Pandémia COVID-19, rastúci pravicový extrémizmus či narušenie mieru a stability v Európe ruskou agresiou na Ukrajine posilnili trend schyľovania sa k čerpaniu informácií z neoverených zdrojov.

Reakciu na súčasné výzvy a hrozby súvisiace so šírením dezinformácií bližšie opisuje bod č. 54 Bezpečnostnej stratégie Slovenskej republiky 2021, ktorý hovorí o tom, že Slovenská republika sa v boji proti dezinformáciám zameria na vytvorenie koordinovaného národného mechanizmu pre zvyšovanie odolnosti voči dezinformáciám a informačným operáciám. Cieľom tohto systému je posilniť štruktúry a rozhodovacie procesy skorej identifikácie, vyhodnotenia a reakcie na vplyvové a dezinformačné pôsobenie, ako aj realizáciu systémových opatrení. Tento systém spolu s vytvorením mechanizmu pre koordináciu strategickú komunikáciu, navrhovanom v tomto dokumente, posilní obranyschopnosť Slovenskej republiky voči informačným operáciám.

Súčasný stav sa vyznačuje absenciou formálne etablovaného koordinačného mechanizmu. To má za následok nepripravenosť štátnych inštitúcií flexibilne reagovať na rýchlo meniace sa informačné prostredie, čo vytvára živnú pôdu pre informačné operácie. K tomuto prispievajú často protichodné vyjadrenia štátnych inštitúcií, čo v spoločnosti zvyšuje informačný chaos.

Štátny aparát v obmedzenej miere na vyššie popísané výzvy síce reaguje, ale nie dostatočne. Napriek tomu, že snahy o neformálnu koordináciu a výmenu informácií na medzirezortnej úrovni už existujú, je nevyhnutné, aby boli tieto procesy formalizované v súlade s cieľmi APHH. Uznesenie vlády Slovenskej republiky č. 235 z 30. marca 2022, ktorým bol APHH prijatý, ukladá Úradu vlády Slovenskej republiky úlohu B.5 o vytvorení systému strategickú komunikáciu na národnej úrovni. Prijatie a implementácia Konceptie strategickú komunikáciu Slovenskej republiky (ďalej len „konceptia“) je prvým krokom k požadovanej formalizácii, keďže stanovuje základné východiská a princípy strategickú komunikáciu a zároveň navrhuje mechanizmus medzirezortnej koordinácie ministerstiev podľa § 3 zákona č. 575/2001 Z. z. o organizácii činnosti vlády a činnosti vlády v znení neskorších predpisov (ďalej len „kompetenčný zákon“) a Úradu vlády Slovenskej republiky (ďalej len „povinné subjekty“ alebo „vybrané orgány“).

Poddimenzovanosť štátnych inštitúcií v oblasti strategickú komunikáciu a boja proti hybridným hrozbám bola čiastočne posilnená schválením pilotného národného projektu *„Zvýšenie odolnosti Slovenska voči hybridným hrozbám pomocou posilnenia kapacít verejnej správy.“*<sup>9</sup> Architektúra tohto projektu financovaného z Európskeho sociálneho fondu umožnila navýšenie personálnych a finančných kapacít štátnych inštitúcií, čo malo za následok vznik útvarov na viacerých rezortoch, vrátane odboru pre strategickú komunikáciu na Úrade vlády Slovenskej republiky. Tento odbor je zriadený v rámci kancelárie Bezpečnostnej rady Slovenskej republiky a zodpovedá za vytvorenie konceptie na základe úlohy B.5 APHH. Konceptia patrí medzi opatrenia APHH v oblasti strategickú komunikáciu a dezinformácií

---

<sup>9</sup> Operačný program Efektívna verejná správa: Zvýšenie odolnosti Slovenska voči hybridným hrozbám pomocou posilnenia kapacít verejnej správy Dostupné na internete: [<https://www.minv.sk/?zvysenie-odolnosti-slovenska-voci-hybridnym-hrozbam-pomocou-posilnenia-kapacit-verejnej-spravy>].



s cieľom postupne centralizovať koordináciu komunikácie a zrýchliť nadrezortnú výmenu informácií.

Medzirezortná koordinácia strategickej komunikácie je pri súčasných podmienkach zabezpečená len čiastočne. Jedným z dôvodov je absencia koncepčného rámca strategickej komunikácie, ktorý by definoval mechanizmus spolupráce všetkých ministerstiev, a umožnil tak ich systémovú koordináciu na operatívnej úrovni. Aktuálne sa na neformálnom koordinačnom mechanizme, ktorý vedie odbor pre strategickú komunikáciu na Úrade vlády Slovenskej republiky, podieľajú prevažne inštitúcie s existujúcimi kapacitami pre strategickú komunikáciu a hybridné hrozby. Ide o Situačné centrum Slovenskej republiky na Úrade vlády Slovenskej republiky, Oddelenie pre hybridné hrozby a posilňovanie odolnosti a oddelenie strategickej komunikácie na Ministerstve zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky, Centrum boja proti hybridným hrozbám na Ministerstve vnútra Slovenskej republiky a odbor pre hybridné hrozby a strategickú komunikáciu na Ministerstve obrany Slovenskej republiky. Zapojenie niekoľkých ministerstiev do dobrovoľnej koordinácie strategickej komunikácie na národnej úrovni sa nejaví ako komplexné riešenie problematiky dezinformácií a hybridného pôsobenia. Naopak, najlepšia prax zo zahraničia ukazuje, že len koordinovaným zapojením všetkých ministerstiev a celospoločenským prístupom k danej problematike sa dostavia žiaduce výsledky.

V reakcii na škodlivé pôsobenie vplyvových operácií v informačnom priestore, ktoré majú od anexie Krymu v roku 2014 stupňujúci charakter, pristúpili mnohé krajiny EÚ a NATO k formalizácii komunikácie štátnych inštitúcií vo forme posilňovania ich kapacít v oblasti strategickej komunikácie. Strategická komunikácia štátov, ktoré tejto oblasti venujú adekvátnu pozornosť, sa typicky vyznačuje:

- a) existenciou centrálného koordinačného orgánu;
- b) prijatím strategickeho dokumentu, ktorý jasne upravuje procesy, princípy a povinnosti;
- c) etablovaním postupov krízovej komunikácie.

Príklady dobrej praxe zahŕňajú krajiny, ktoré majú zriadený mechanizmus vzájomnej koordinácie blízky existujúcej štruktúre v podmienkach Slovenskej republiky. Medzi krajiny s podobnými historickými či socioekonomickými podmienkami je možné zaradiť napríklad Lotyšsko, ktoré je v procese schvaľovania koncepčného rámca strategickej komunikácie. Úlohu štátneho koordinátora pre strategickú komunikáciu v Lotyšsku plní odbor strategickej komunikácie na Úrade vlády. Rumunsko sa v Národnej obrannej stratégii<sup>10</sup> osobitne zameriava na zvýšenie odolnosti spoločnosti voči dezinformáciám a zvýšenie informovanosti verejnosti o národných hodnotách, záujmoch v európskom a transatlantickom kontexte prostredníctvom strategickej komunikácie. Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe vo svojej správe o princípoch dobrej praxe pre verejnú komunikáciu voči dezinformáciám zdôrazňuje potrebu vytvorenia komunikačných procesov, ktoré sú v centre

---

<sup>10</sup> Národná obranná stratégia na roky 2020 – 2024. Dostupné na internete: [<https://www.presidency.ro/en/commitments/defence-and-national-security>].



tvorby štátnych politík, rezonujú s potrebami občanov a ktoré využívajú široké zapojenie dotknutých subjektov do celospoločenského prístupu k informačnej bezpečnosti.<sup>11</sup>

## Ciele

Hlavné ciele koncepcie sú zlepšenie informovanosti obyvateľstva v kľúčových otázkach celoštátneho významu, akými sú členstvo Slovenskej republiky v EÚ a NATO, ako aj zvyšovanie dôvery občanov v štát a jeho demokratické inštitúcie.

### I. Zvýšenie dôvery občanov v demokratické inštitúcie štátu

Slovenská verejnosť dlhodobo prejavuje vysokú mieru nedôvery voči národným inštitúciám.<sup>12</sup> Výsledky Národnej správy Eurobarometra z februára 2022 ukazujú, že respondenti na Slovensku prejavujú nízku dôveru v štátne inštitúcie vrátane vlády, parlamentu či súdnictva.<sup>13</sup> S vysokou mierou nedôvery vzniká priestor pre antisystémových aktérov, ktorí prostredníctvom informačných operácií využívajú túto zraniteľnosť na oslabenie demokratického zriadenia v Slovenskej republike či geopolitického ukotvenia v EÚ a NATO. Pravidelná, vecná a systematická komunikácia štátu s verejnosťou zamedzí šíreniu konšpiračných teórií a dezinformácií, čím vo výsledku posilní aj dôveru v štátne inštitúcie.

### II. Zvýšenie informovanosti a podpory verejnosti pre dlhodobé strategické záujmy Slovenskej republiky

Členstvo v EÚ a NATO Slovenskej republike prinieslo nesporné ekonomické, kultúrne a bezpečnostné benefity. Význam členstva v týchto inštitúciách sa ukazuje ako existenciálny z hľadiska radikálne zmenenej geopolitickej situácie v dôsledku ruskej agresie na Ukrajinu. Členstvo Slovenskej republiky v euroatlantických štruktúrach zásadným spôsobom určuje medzinárodné postavenie štátu, ktoré je však konštantne spochybňované rôznymi informačnými operáciami a hybridným pôsobením zo strany štátnych aj neštátnych aktérov. Nedostatočná informovanosť verejnosti o fungovaní inštitúcií ako EÚ a NATO vytvára priestor na znižovanie podpory členstva v oboch organizáciách, čo oslabuje podporu obyvateľstva v geopolitické ukotvenie Slovenskej republiky. Kvalitná strategická komunikácia štátu postavená na dátach z prieskumov verejnej mienky a súčinnosti štátnych, neštátnych, ako aj medzinárodných subjektov, má prispieť k lepšej informovanosti o kľúčových strategických záujmoch Slovenskej republiky, a teda zmenšiť priestor pre informačné operácie a dezinformačné kampane.

---

<sup>11</sup> Zásady osvedčených postupov pre verejnú komunikáciu v reakcii na misinformácie a dezinformácie. Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Dostupné na internete: [<https://www.oecd.org/gov/open-government/public-consultation-draft-principles-good-practice-public-communication-responses-to-mis-disinformation.pdf>].

<sup>12</sup> Prieskum dôvery v inštitúcie agentúry Ako sa máte Slovensko? Dostupné na internete: [<https://www.akosamateslovensko.sk/tema/dovera-v-institutcie/>].

<sup>13</sup> Zastúpenie Európskej komisie na Slovensku. Takmer tri štvrtiny Slovákov sú spokojné s členstvom Slovenska v EÚ. Dostupné na internete: [[https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/takmer-tri-stvrtiny-slovakov-su-spojokne-s-clenstvom-slovenska-v-eu-2022-04-11\\_sk](https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/takmer-tri-stvrtiny-slovakov-su-spojokne-s-clenstvom-slovenska-v-eu-2022-04-11_sk)].



## Strategická komunikácia

Strategická komunikácia<sup>14</sup> je systematická koordinovaná aktivita štátu, ktorá je zameraná na informovanie verejnosti a ostatných relevantných subjektov prostredníctvom využívania objektívnych informácií a dostupných zdrojov na dosiahnutie vopred stanovených cieľov. Strategická komunikácia pozostáva z komunikačných kampaní založených na vopred stanovených míľnikoch podložených kvantitatívnym alebo kvalitatívnym výskumom a reflektuje dlhodobé strategické záujmy štátu.

### Kľúčové princípy strategickej komunikácie

Efektívna strategická komunikácia nepozostáva len z verbálnych prejavov. Opiera sa aj o činy, gestá a symboly, reflektuje aktuálne potreby občanov a využíva široké zapojenie všetkých relevantných subjektov do celospoločenského prístupu k informačnej bezpečnosti. Strategická komunikácia ministerstiev a ostatných subjektov štátnej správy, ktoré pracujú v prospech zvrchovanej, bezpečnej, prosperujúcej a demokratickej Slovenskej republiky je založená na nasledujúcich princípoch:

- **Verejný záujem**

Strategická komunikácia je nástrojom verejných politík štátu a nesmie byť zamieňaná s politickou komunikáciou či politickým marketingom. Štátne inštitúcie a ich zamestnanci, ktorí pôsobia ako komunikátori v súvislosti s vykonávaním štátnej služby, postupujú podľa zásad a princíпов Etického kódexu štátneho zamestnanca.<sup>15</sup> Témy strategickej komunikácie vychádzajú z priorít jednotlivých rezortov a sú v súlade s princípmi Slovenskej republiky ako zvrchovaného, demokratického a právneho štátu, ako to ustanovuje Ústava Slovenskej republiky. Témy rovnako korelujú s geopolitickým ukotvením Slovenskej republiky v štruktúrach NATO a EÚ.

- **Strategická komunikácia ako súčasť tvorby politík**

Strategická komunikácia musí byť organickou súčasťou tvorby politík štátu. Komunikovať s občanmi strategicky znamená systémovo tlmočiť aktivity a politiky štátu smerom k obyvateľstvu, ako aj smerom dovnútra štátnych inštitúcií.

- **Celospoločenský prístup**

Budovanie odolnosti si vyžaduje angažovanosť a účasť všetkých sektorov spoločnosti. Pri tejto spolupráci sú akademická obec, mimovládny sektor a médiá spolu so súkromným sektorom dôležitým partnerom pre štát. Ich spolupráca rešpektuje etické normy, princípy a hodnoty demokratickej spoločnosti.

---

<sup>14</sup> Pre potreby zadenovovania strategickej komunikácie, ktorá bude prispôsobená podmienkam a potrebám Slovenskej republiky je použitá definícia strategickej komunikácie z Terminologického slovníka krízového riadenia (Bezpečnostná rada Slovenskej republiky, 2019) a definícia Komunikačnej agentúry Spojeného kráľovstva (pozn. preklad z ang. *Government Communication Service*). Spojené kráľovstvo je dlhodobo svetovým lídrom v oblasti strategickej komunikácie a inštitúcie SR majú v tejto oblasti nastavenú blízku spoluprácu.

<sup>15</sup> Dňa 1.1.2020 nadobudla účinnosť vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky č. 400/2019 Z. z., ktorou sa vydáva Etický kódex štátneho zamestnanca.





- **Kredibilita**  
Pravdivosť komunikovaných informácií je predpokladom kvalitnej strategickej komunikácie. Slová musia byť podporené skutkami a naopak. Komunikácia štátu je založená na efektívnej medzirezortnej výmene informácií a koordinácii, ktorá zabráňuje informačnému vákuu a chaosu.
- **Znalosť publika**  
Zistenia z reprezentatívnych prieskumov verejnej mienky či iných relevantných zdrojov dát predstavujú základ pri tvorbe komunikačných kampaní. Primárnym adresátom komunikácie štátu je domáce obyvateľstvo, ale aj zahraničné publikum a partneri.
- **Informačné prostriedky**  
Voľba relevantného informačného prostriedku vzhľadom na cieľové skupiny je dôležitá. Strategická komunikácia pracuje so všetkými dostupnými informačnými prostriedkami vrátane sociálnych médií či tradičnými prostriedkami ako rozhlas, televízia a tlač. Vzhľadom na zmenené informačné prostredie je potrebná efektívna a flexibilná komunikácia v digitálnom priestore, ale aj osobný kontakt s občanom, ktorý má zo strany štátu v informačnom priestore Slovenskej republiky dlhodobu nevyužitý potenciál.
- **Plánovanie**  
Komunikačná kampaň musí mať vopred zadaný merateľný cieľ a publikum, s ktorým štát systematicky komunikuje o témach celospoločenského významu. Plán musí byť časovo ohraničený a obsahovať konkrétne míľniky.
- **Koordinácia**  
Efektívna komunikácia štátu si vyžaduje medzirezortnú koordináciu na centrálnej úrovni, ktorá zabezpečí, aby informácie, ktoré štát potrebuje komunikovať, boli komunikované včas a efektívne. Taktiež si vyžaduje podporu strategickej komunikácie zo strany výkonných útvarov rezortov, ktorá zabezpečí aktívnu medzirezortnú výmenu informácií. Informácie zásadného charakteru musia byť komunikované jednotne tak, aby si jednotlivé zložky štátu neprotirečili.
- **Inklúzia**  
Komunikácia štátu má byť ľahko zrozumiteľná pre všetky skupiny spoločnosti. Komunikačné aktivity musia rešpektovať jazykové a kultúrne odlišnosti, pričom marginalizované a zraniteľné komunity nesmú byť v týchto výstupoch prehliadané.
- **Merateľné výsledky**  
Komunikačné aktivity a kampane štátu majú jasne stanovené ciele. Faktické vyhodnocovanie úspešnosti kampaní, založené na dátach, je kľúčové pri zhodnotení efektivity vynaložených prostriedkov, ako aj na ďalšie zlepšovanie procesov.



## Kľúčové témy strategického významu

V nadväznosti na ciele koncepcie je kľúčové, aby ministerstvá, ostatné ústredné orgány štátnej správy a Úrad vlády Slovenskej republiky informovali občanov systematicky, včasne a efektívne. Strategická komunikácia reflektuje dlhodobé strategické záujmy Slovenskej republiky, ktorými sú:

- **Demokratické zriadenie Slovenskej republiky**  
Ústava Slovenskej republiky jasne definuje Slovenskú republiku ako štát, ktorý je postavený na princípoch demokracie, rozdelení moci a rešpektovaní ľudských práv. Predpokladom funkčnej demokracie sú informovaní občania, ktorí rozumejú fungovaniu inštitúcií, ako aj svojim právam a povinnostiam v rámci tohto systému. Keďže demokratické zriadenie Slovenskej republiky je dlhodobým terčom dezinformačných kampaní, je nutnosťou systematicky komunikovať s občanmi o význame demokracie.
- **Geopolitické ukotvenie Slovenskej republiky**  
Prostredníctvom strategickej komunikácie si štátne orgány plnia povinnosti vyplývajúce z článku 26 odseku 5 Ústavy Slovenskej republiky s úmyslom zefektívniť komunikáciu medzi štátom a občanmi. Povinnosť poskytovať informácie zahŕňa aj informovanie o význame členstva Slovenskej republiky v organizáciách akými sú EÚ a NATO a z toho vyplývajúcich práv a povinností.
- **Bezpečnostné témy vrátane hybridných hrozieb a informačných operácií**  
Slovenská republika je terčom hybridných a informačných operácií zo strany nepriateľských aktérov v zvýšenej podobe od roku 2014, keď Ruská federácia anektovala ukrajinský Krym. Intenzívne pôsobenie týchto operácií, v kombinácii s vysokou mierou zraniteľnosti verejnosti voči nim, môže vyústiť až v paralýzu fungovania štátu. Systematické informovanie verejnosti o informačných operáciách a rôznych formách hybridných aktivít je predpokladom zvyšovania odolnosti slovenskej spoločnosti voči takýmto aktivitám.
- **Potreba chrániť princípy právneho štátu v krízových situáciách**  
Krízové situácie majú potenciál zásadným spôsobom ohrozovať princípy právneho štátu či uplatňovanie základných práv a slobôd ukotvených v Ústave Slovenskej republiky a ústavných zákonoch. Strategická komunikácia štátu v spolupráci s médiami, mimovládny, akademickým a súkromným sektorom predstavuje dôležitý nástroj efektívnej prípravy a reakcie na tieto situácie.

## Inštitucionálny rámec koordinácie strategickej komunikácie

Inštitucionálny rámec koordinácie strategickej komunikácie približuje spôsob výmeny informácií a proces koordinácie ministerstiev na národnej úrovni pre zefektívnenie strategickej komunikácie štátu prostredníctvom formalizácie niektorých procesov a vytvorením mechanizmu koordinácie a výmeny informácií. Pre potreby implementácie tohto mechanizmu koncepcia navrhuje zmenu kompetenčného zákona vo forme definovania kompetencií Úradu



vlády ako centrálného orgánu koordinácie strategickej komunikácie vo vzťahu k ministerstvám, v témach definovaných touto koncepciou na národnej úrovni.

## **Mechanizmus koordinácie a výmeny informácií**

Spôsob koordinácie a výmeny informácií vychádza z postupov existujúcej spolupráce a koordinácie strategickej komunikácie na národnej úrovni, ktorá doposiaľ nebola sformalizovaná. Sformalizovaním postupov a prijatím mechanizmu koordinácie a výmeny informácií sa dosiahne nielen efektívnejšia spolupráca ale aj zapojenie ďalších ministerstiev do koordinácie strategickej komunikácie. Mechanizmus vymedzuje pôsobnosť centrálného orgánu koordinácie, ako útvaru poskytujúcemu jednotlivým ministerstvám platformu na systematickú výmenu informácií a spoluprácu.

### **I. Koordinačný orgán na Úrade vlády Slovenskej republiky**

Úrad vlády Slovenskej republiky je centrálnym orgánom, ktorý koordinuje strategickú komunikáciu štátu na národnej úrovni. Ako poskytovateľ platformy pre výmenu informácií a národnú koordináciu vyzýva ministerstvá, poradné orgány vlády a ostatné relevantné subjekty k spolupráci, najmä pri témach kľúčového významu definovaných v koncepcii.

Koordinačný orgán vykonáva tieto aktivity:

1. Vydáva komunikačné pokyny pre ministerstvá v oblasti kľúčových tém strategického významu popísaných v koncepcii.
2. Vykonáva koncepčnú činnosť a podieľa sa na tvorbe legislatívnych, metodických či strategických dokumentov súvisiacich so strategickou komunikáciou.
3. Zúčastňuje sa na rokovaní vlády Slovenskej republiky, zasadnutiach Bezpečnostnej rady Slovenskej republiky a ústredného krízového štábu ako koordinátor strategickej komunikácie naprieč ministerstvami.
4. Rozvíja povedomie o strategickej komunikácii naprieč štátnou a verejnou správou Slovenskej republiky prostredníctvom vzdelávacích aktivít a materiálov.
5. Zabezpečuje strategickú komunikáciu v témach definovaných v koncepcii smerom k zamestnancom Úradu vlády Slovenskej republiky, ako aj smerom k verejnosti.
6. Spravuje platformu, ktorá umožňuje centrálnu výmenu informácií a koordináciu komunikačných aktivít jednotlivých rezortov, vrátane poradných orgánov vlády Slovenskej republiky.
7. Poskytuje súčinnosť a poradenstvo pre ministerstvá a ostatné ústredné orgány štátnej správy v oblasti strategickej komunikácie.
8. Predsedá medzirezortným skupinám v oblasti strategickej komunikácie.
9. Vyzýva ministerstvá na zdieľanie komunikačných plánov v oblasti tém definovaných v koncepcii a dohliada na súčinnosť členov medzirezortnej skupiny počas prípravy, plánovania, vykonávania a hodnotenia strategických komunikačných aktivít a výstupov.
10. Spolupracuje s tlačovým a informačným odborom Úradu vlády Slovenskej republiky, ktorý mu poskytuje súčinnosť a informácie.



11. Iniciuje stretnutia s ďalšími subjektmi v oblasti strategickej komunikácie.

## II. Ministerstvá Slovenskej republiky

Strategická komunikácia na národnej úrovni si vyžaduje súčinnosť všetkých ministerstiev na koordinačnom mechanizme centrálného orgánu na Úrade vlády Slovenskej republiky. Strategická komunikácia si však vyžaduje aj efektívnu komunikáciu smerom dovnútra rezortov, ktorá podľa úlohy B.4 APHH, ktorý bol schválený uznesením vlády Slovenskej republiky č. 235 z 30. marca 2022 zahŕňa doplnenie strategickej komunikácie do organizačného poriadku všetkých ministerstiev tak, aby reflektovali jej začlenenie do kompetencií útvarov zodpovedných za komunikáciu s verejnosťou.

Jednotlivé ministerstvá v rámci strategickej komunikácie vykonávajú tieto aktivity:

1. Aktívne a včas zdieľajú informácie podklady a komunikačné plány s koordinačným orgánom strategickej komunikácie na Úrade vlády Slovenskej republiky v témach, ktoré stanovuje koncepcia.
2. Nominujú zástupcov svojich orgánov na komunikáciu a spoluprácu s centrálnym orgánom strategickej komunikácie na Úrade vlády Slovenskej republiky, a pravidelne sa zúčastňujú zasadnutí pracovnej skupiny strategickej komunikácie.
3. Implementujú princípy strategickej komunikácie smerom k verejnosti a do vnútra svojich inštitúcií.
4. Aktívne sa podieľajú na medzirezortných komunikačných kampaniach ku kľúčovým témam definovaným v koncepcii.
5. Tlačové, resp. komunikačné útvary a hovorcovia jednotlivých ministerstiev poskytujú súčinnosť a informácie centrálnemu orgánu koordinácie strategickej komunikácie na Úrade vlády Slovenskej republiky v témach, ktoré stanovuje koncepcia.

## III. Ostatné relevantné subjekty

V situáciách, keď si to komunikácia štátu vyžaduje, sa na strategickej komunikácii spolupodieľajú ostatné ústredné orgány štátnej správy, iné relevantné orgány štátnej správy a partneri mimovládneho, akademického, mediálneho a súkromného sektora. Tieto subjekty sú prizývané k spolupráci podľa potreby.

## IV. Eskalačný kanál

Koncepcia vymedzuje témy strategickej komunikácie, v ktorých Úrad vlády Slovenskej republiky pôsobí ako koordinačný orgán. Tieto témy sa vyznačujú svojim prierezovým charakterom, čo znamená, že spadajú do kompetencií viacerých ministerstiev.

Úlohou koordinačného orgánu je vydávať komunikačné pokyny a dosiahnuť konsenzus všetkých dotknutých ministerstiev pre medzirezortnú koordináciu vymedzených tém. V prípade, že komunikačné pokyny dotknutých ministerstiev k témam vymedzených koncepciou budú v rozpore, úlohou koordinačného orgánu je nájsť spoločné prieniky a zhodu na ďalšom postupe.

Ak po využití všetkých dostupných prostriedkov koordinačný orgán nedospeje k zhode, využije eskalačný kanál, ktorým postúpi rozpor na zasadnutie Bezpečnostnej rady



Slovenskej republiky. Urobí tak zaradením predmetnej veci do programu zasadnutia Bezpečnostnej rady Slovenskej republiky, kde jej členovia určia následný postup.

## **Spolupráca s inými subjektmi**

Štát si uvedomuje význam, dosah a pôsobnosť mimovládneho, akademického, mediálneho a súkromného sektora v spoločnosti. V rámci celospoločenského prístupu, ktorý je ťažiskovým princípom strategickej komunikácie, je potrebné nastaviť systematickú spoluprácu medzi štátom a dotknutými subjektmi s cieľom plnenia základných cieľov koncepcie. Subjekty reprezentujúce akademickú obec, mimovládny sektor, médiá a súkromný sektor sú pre štát v tomto smere dôležitým a plnohodnotným partnerom.

Systematická spolupráca všetkých subjektov je kľúčom k budovaniu odolnejšej spoločnosti voči škodlivým informačným operáciám. Ako centrálny orgán koordinácie strategickej komunikácie Úrad vlády Slovenskej republiky iniciuje stretnutia so zástupcami občianskej spoločnosti, akademickej obce, súkromného sektora a médií.

### **I. Občianska spoločnosť**

Občianska spoločnosť na Slovensku od roku 2014 predstavuje kľúčového aktéra v boji proti informačným operáciám. Štúdie trendov vývoja občianskej spoločnosti na Slovensku<sup>16</sup> sa zhodujú na tom, že mimovládne organizácie môžu vo viacerých oblastiach dosahovať vyššiu efektívnosť ako štát alebo samospráva, resp. ponúkať efektívnejšie riešenia. Mimovládne organizácie taktiež akumulujú sociálny kapitál posilňujúci kohéziu spoločnosti. Štátny aparát Slovenskej republiky spolupracuje s predstaviteľmi mimovládneho sektora a komunitnými lídrami s cieľom implementácie celospoločenského prístupu k strategickej komunikácii. Túto spoluprácu zabezpečuje splnomocnenec vlády Slovenskej republiky pre rozvoj občianskej spoločnosti, ktorý je prizývaný na zasadnutia centrálného koordinačného orgánu Úradu vlády Slovenskej republiky.

### **II. Akademická obec**

Prostredníctvom spolupráce s akademickou obcou štátne inštitúcie zvyšujú povedomie o kľúčových témach strategického významu využitím najnovších vedeckých poznatkov. Akademická obec je pre štátne inštitúcie kľúčovým partnerom pri výskume a vzdelávaní obyvateľstva o škodlivom pôsobení informačných operácií a dezinformačných kampaní.

### **III. Súkromný sektor**

Súkromný sektor je nositeľom inovácií, ktoré štátnym inštitúciám môžu uľahčiť komunikáciu s občanmi, ako aj efektívnych riešení v snahe obmedziť dosah informačných operácií a dezinformačných kampaní na verejnosť a fungovanie štátu. Je dôležité, aby štátne inštitúcie naplno využívali potenciál, ktorý súkromný sektor v tomto smere ponúka.

---

<sup>16</sup> M. BÚTORA, Z. BÚTOROVÁ, B. STREČANSKÝ. Aktívne občianstvo a mimovládny sektor na Slovensku: Trendy a perspektívy. Bratislava: OZ Včelí dom, 2012, 78s. ISBN 978-80-970885-0-7.



#### **IV. Médiá**

Médiá sú nenahraditeľným prvkom demokratickej spoločnosti, zabezpečujúci informovanosť občanov, ako aj kontrolu moci. Efektívna strategická komunikácia štátnych inštitúcií predpokladá aktívnu spoluprácu s mediálnym sektorom, transparentnosť a častú výmenu informácií.

### **Záver**

Prijatím Koncepcie strategickej komunikácie Slovenskej republiky sa posilní schopnosť štátu reagovať na hrozby v informačnom prostredí, ktoré dlhodobo negatívne vplyvajú na spoločnosť. Systémová zmena, ktorú koncepcia navrhuje sa opiera o mechanizmus medzirezortnej koordinácie, ktorý je nevyhnutný pre zlepšenie schopnosti štátnej správy komunikovať s občanmi spôsobom, ktorý reflektuje na zásadné zmeny v informačnom prostredí v dôsledku digitálnej revolúcie. Koncepcia v tomto smere popisuje mechanizmus koordinácie a výmeny informácií, v ktorom Úrad vlády Slovenskej republiky pôsobí ako centrálny orgán na koordináciu ministerstiev, poradných orgánov vlády, a v prípade potreby aj ostatných relevantných subjektov. V rámci celospoločenského prístupu koncepcia umocňuje koordináciu štátnych inštitúcií spoluprácou so subjektmi akademického, mediálneho, mimovládneho a súkromného sektora s cieľom zlepšovať odolnosť Slovenskej republiky voči informačným operáciám.