

# KONCEPCE DALŠÍHO ROZVOJE A FUNGOVÁNÍ ČESKÉ TELEVIZE JAKO TELEVIZE VEŘEJNÉ SLUŽBY

---

## 1. Úvod

Obecným posláním České televize (ČT) je **posilovat soudržnost a solidaritu národní společnosti a národního státu, pro který byla veřejná mediální služba původně koncipována. Měla by se podílet na zachování kulturního bohatství země, vysílat to nejdůležitější pro všechny, zachovávat a rozvíjet národní audiovizuální potenciál a měla by být demokratickým politickým fórem. ČT by měla být nejdůležitějším médiem v naší zemi.**

Pro ČT je třeba formulovat takovou hodnotovou strategii, která bude představovat jednotící hodnotovou platformu a zároveň nebude v rozporu s pravicovou ani levicovou perspektivou.

**Na prvním místě to znamená posilování humanismu jako klíčového hodnotového imperativu při směřování ČT.** Dále je to podporování lidských hodnot jakými jsou slušnost, rodina, přátelství, zdraví, hodnotný život atd. Neměla by chybět ani „*schopnost spojit národ v časech veřejného zájmu, oslav i smutku...*“ (z charty BBC).

ČT by měla **rozumně kultivovat diváka kvalitou obsahu, ne počty odvysílaných hodin. Při naplňování tohoto cíle přitom nesmí rezignovat na klíčový úkol veřejné televizní služby, který můžeme v historické perspektivě interpretovat jako úkol posilovat sociální rovnost v přístupu k informacím.**

Televize veřejné služby se v celé Evropě dostala na křižovatku, a to jak ve smyslu existenčním tak i existenciálním. Její role je zpochybňována a navíc je konfrontována s technologickou výzvou, která si vynucuje i nové programové a komunikační přístupy.

Každá její strategie by tak měla začínat otázkou „**K čemu veřejnoprávní televize je?**“ Od odpovědi na ni se potom mohou odvíjet odpovědi na další otázky týkající se programových priorit, rozsahu, úlohy nových médií atd.

Právě na to se v projektu soustřeďují nejvíc – i když, jak potvrzují i uplynulá léta České televize, nejdůležitější není pojmenování, ale schopnost realizace a praktického naplnění.

## 2. Veřejná služba

ČT, jako veřejný vysílatel poskytující veřejnou službu, by měla účelné vynaložení prostředků z poplatků odvozovat od co nejpřesnější definice, co takovou veřejnou službou rozumí. Veřejná služba má v evropském kontextu tři hlavní významy: (1) **veřejná užitečnost, která se vyznačuje standardní kvalitou poskytovaných služeb a univerzální dostupností;** (2) **vysílání ve službách veřejné sféry, jehož úkolem je zajišťovat přístup k informacím a znalostem;** a (3) **vysílání jako služba divákům, která si klade za cíl uspokojovat jejich individuální zájmy.**

Na základě této definice je tedy nutné vystavět dlouhodobou vizi a strategii ČT, na kterou mohou dále navazovat strategie jednotlivých programových okruhů (PO) a koncepce programu. Právě **program, tedy výroba a distribuce obsahu, určuje televizi veřejné služby.** Veřejná služba přitom nesmí být realizována jako něco, co je méně kvalitní, divácky neatraktivní, nevyvolávající žádné emoce a názory a co se řídí jen procesem střetu vnitřních a politických elit prosazujících své zájmy. Musí to být služba české veřejnosti, která se ubírá jasně vytyčenou cestou, která může občany kultivovat (to neznamená vychovávat!) a probouzet v nich něco, o čem se jinak běžně nedoví. ČT by neměla podléhat politickým, ekonomickým, lobbyistickým a ani jiným tlakům, protože je televizí všech, ne nějaké úzké skupiny diváků. Média veřejné služby jsou stabilním prvkem ve společnosti a demokracii.

### 3. Výchozí situace – SWOT analýza ČT

#### Česká televize jako celek

SILNÉ STRÁNKY:	SLABÉ STRÁNKY:
<ul style="list-style-type: none"><li>§ Nezávislost příjmů na tržním prostředí a ekonomických cyklech.</li><li>§ Velká technická a personální kapacita.</li><li>§ Technicky zdatní profesionálové.</li><li>§ Rozsáhlý archiv pořadů a videa.</li><li>§ Cenná aktiva.</li><li>§ Tradice v původní tvorbě.</li><li>§ Institucionální stabilita umožňující rozvoj talentu a profesní rozvoj zaměstnanců.</li><li>§ Dostupnost signálu na většině území ČR, velký zásah potenciálních diváků.</li><li>§ Regionální TS v Brně a Ostravě.</li><li>§ Možnost účasti v mezinárodních projektech a organizacích z titulu veřejnoprávní televize.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Absence jednoduše definované vize a nefunkčnost strategického rozvoje programu.</li><li>§ Nedostatečné řízení a nejasná organizační struktura.</li><li>§ Nedostatečná obměna, výchova a hodnocení zaměstnanců podle pracovního výkonu.</li><li>§ Chybějící výraz, nevhodná komunikace s divákem a špatný marketing.</li><li>§ Neprůhledné hospodaření a absence měřítka pro vytvářenou hodnotu ve vztahu k vynaloženým prostředkům.</li><li>§ Nepřehledný program a neprofesionální pořady.</li><li>§ Klesající význam a dopad veřejnoprávního zpravodajství na hlavním kanále ČT1.</li><li>§ Slabá identifikace občanů s ČT.</li><li>§ Neefektivita a byrokracie.</li></ul>
PŘÍLEŽITOSTI:	HROZBY:
<ul style="list-style-type: none"><li>§ Jasná a jednoduchá definice vize a poslání veřejnoprávní televize.</li><li>§ Jasně definování užšího okruhu aktivit, ve kterých bude ČT vynikat.</li><li>§ Vytváření hodnotného a poutavého obsahu, který vyniká špičkovou kvalitou; je originální, ambiciózní, inspirující a poutavý; určuje trendy; vytváří veřejný prostor; sblíží lidi a komunity; vytváří povědomí o světě; a ob stojí svou originalitou a kvalitou ve fragmentovaném a rychle se měnícím mediálním prostředí.</li><li>§ Vytvoření autentického výrazu a stylu, který může dnešního diváka zaujmout.</li><li>§ Zprůhlednění producentského systému a vytvoření kompetitivní platformy pro financování nezávislé tvorby.</li><li>§ Tvorba hodnotných pořadů, o které diváci mají zájem a které by jinak jen těžko vznikaly v prostředí malého trhu.</li><li>§ Uspokojování potřeb diváků, které nemůže zajistit trh a tvorba obsahu pro společenské menšiny.</li><li>§ Vytvoření efektivní organizace, která poskytuje stabilní základnu pro kreativitu a vývoj nových postupů a formátů.</li><li>§ Získání společenské prestiže a přilákání špičkového talentu.</li><li>§ Vytvoření organizace, která má ve společnosti vlastní hlas a umožňuje diskusi a názorovou výměnu.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>§ Neschopnost zaujmout veřejnost, a tím pádem ztráta schopnosti plnit veřejnou službu.</li><li>§ Nahrazení ČT komerčními televizemi (v některých oblastech k tomu již došlo).</li><li>§ Vnější politické a lobbyistické tlaky.</li><li>§ Manipulace ze strany společností a skupin, které ekonomicky závisejí na zakázkách od ČT.</li><li>§ Klesající reálná hodnota příjmů ČT způsobená fixním televizním poplatkem při existenci inflace (velká ekonomická hrozba, pokud nebudou zvýšeny poplatky, respektive pokud nebudou valorizovány).</li><li>§ Pokles zájmu o lineární televizní vysílání při neschopnosti oslovovat diváky i jinými kanály.</li><li>§ Odliv talentu.</li><li>§ Neschopnost oslovovat mladší generaci diváků, která je zvyklá sledovat audio-vizuální obsah na jiných platformách a v jiné podobě než jakou nabízí konzervativní vysílání ČT.</li><li>§ Privatizace televize pro neschopnost vytvářet hodnotu odpovídající vynaloženým nákladům.</li></ul>

## Zpravodajství

<p><b>SILNÉ STRÁNKY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Schopnost rychlé reakce na aktuální události.</li> <li>§ Jediná zpravodajská televize v ČR (zároveň hrozba protože nemá konkurenci).</li> <li>§ Poměrně vysoká sledovanost ČT24 na to, že se jedná o zpravodajskou stanici.</li> <li>§ Občasná produkce kvalitních pořadů.</li> <li>§ V pořadech převažují kvalitní hosté.</li> <li>§ Některé kvalitní reportáže a publicistika.</li> <li>§ Řada zkušených novinářů a dalších profesionálů.</li> <li>§ Dobré kontakty na aktéry zpráv a jejich ochota poskytovat ČT informace.</li> <li>§ Obrovská technická kapacita.</li> <li>§ Velké množství reportérů a redaktorů.</li> <li>§ Velká personální kapacita, která znamená například to, že editoři se mohou soustředit pouze na výběr příspěvků a jejich úpravu, nemusejí totiž řešit další dílčí úkoly.</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Nejasná vize, forma a cíle u jednotlivých pořadů.</li> <li>§ Nízká kvalita pořadu Události, který často nabízí stejné penzum informací jako večerní zpravodajské pořady komerčních televizí, pouze v horším, méně záživném provedení. Koncept hlavní zpravodajské relace navíc nepatří do kontinuálního zpravodajství.</li> <li>§ Stávající podoba regionálního zpravodajství má velmi nízký rating a v zásadě funguje jako vycpávkový pořad v před-primetime.</li> <li>§ Příliš velké množství komponovaných reportáží, které vznikají na úkor živého vysílání.</li> <li>§ Neautentičtí moderátoři s nedynamickým a nezáživným projevem.</li> <li>§ Příliš mnoho moderátorů a reportérů, kteří se objevují ve vysílání, čímž způsobují roztříštěnost výrazu a stylu stanice.</li> <li>§ Nepromyšlená dramaturgie pořadů a slabá role dramaturgů.</li> <li>§ Nezáživné a dlouhé živé přenosy.</li> <li>§ Neatraktivní ekonomické zpravodajství.</li> <li>§ Zastaralý grafický a vizuální styl.</li> <li>§ Špatné self promotion, špatné upoutávky.</li> <li>§ Rovnostářské redakční prostředí a byrokracie v realizačních složkách.</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Změna celého konceptu pořadu Události tak, aby nabízel něco transparentně jiného a divácky užitečného.</li> <li>§ Vytvoření informačního kanálu, který téměř v každém okamžiku přináší divákovi ucelené informace o tom, co se děje doma i v zahraničí.</li> <li>§ Kvalitní a rozsáhlý zpravodajský obsah, který vyniká vysokými redakčními standardy.</li> <li>§ Soustředění se na maximalizaci hodnoty, kterou zpravodajství poskytuje divákovi, vzhledem k vynaloženým prostředkům.</li> <li>§ Zvýšení transparentnosti – zejména v oblasti priorit, projektů a nákladů.</li> <li>§ Zeštíhlení a zdynamičtění stanice tak, aby odpovídala dnešní době.</li> <li>§ Vytvoření online a mobilní platformy s největším objemem originálního zpravodajského online videa v ČR.</li> <li>§ Integrace jednotlivých složek zpravodajství tak, aby docházelo k maximalizaci synergií.</li> <li>§ Zjednodušení a zpřehlednění organizační struktury s důrazem na vytvoření efektivních týmů s jasně definovanou odpovědností.</li> </ul>	<p><b>HROZBY:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>§ Stagnace kvůli neexistenci konkurence.</li> <li>§ Neschopnost pružné reakce na rychlý vývoj zpravodajských médií kvůli malé vnitřní specializaci a nejasnému řízení.</li> <li>§ Nahodilý programový rozvoj nebo jeho úplná absence.</li> <li>§ Růst politického vlivu na zpravodajství.</li> <li>§ Růst vlivu autonomních skupin a elit uvnitř televize.</li> <li>§ Plýtvání zdroji kvůli nedostatečné kontrole nad produkční a realizační složkou.</li> <li>§ Rozhodování na základě střetu zájmů vnitřních elit namísto zájmu diváka.</li> <li>§ Neschopnost vnímat nová média jako platformu, která vyžaduje vlastní obsahovou strategii a není jen kopií nebo odrazem lineárního vysílání.</li> </ul>

## 4. Hlavní cíle

Ve vztahu ke společnosti by měla ČT usilovat o **pojmenování a vysvětlování reality, vytvoření prostoru pro sdílení témat, kvalitní a nezávislé zpravodajství a publicistiku, vzdělávání a osvětu a vytváření dostatečných archivních fondů**. Při tvorbě pořadů je třeba poskytovat dostatečný prostor nezávislým zdrojům a respektovaným českým osobnostem, umělcům, publicistům i novinářům.

Ve vztahu k umění by měla **kultivovat diváka, ustavovat přiměřené rozpočtové, profesionální a umělecké standardy a držet krok se světovými trendy**.

Ve vztahu k televizním profesionálům by ČT měla **poskytovat příležitost k profesnímu růstu, udržovat úroveň v rámci oboru a umožňovat výchovu nastupujících generací**.

## Priority

### Rozvoj programu

**Kvalitní program je hlavním přínosem, který veřejnoprávní televize může společnosti poskytnout.** Proto je také nutné usilovat o **maximalizaci investic do programu**. Následující tabulka shrnuje priority v oblasti rozvoje programu.

Priorita	Popis
Nárůst původní české tvorby všech žánrů a pro nejrozličnější cílové skupiny	Vznikat by měla ambiciózní dramatická tvorba, kvalitní pořady pro děti a mládež, závažné společenské dokumenty z historie i současnosti, pořady s inspirativním obsahem oživující vzdělání a kulturu, pořady sbližující komunity a národ apod. Prioritou je i rozšíření zdroje financí pro chybějící a neustále omezovanou původní tvorbu.
Zkvalitnění a zaktivnění dramaturgie	ČT by se stanovenou koncepcí a cíli měla být lídrem při hledání nových témat, vytváření vlastních formátů, rozšiřování žánrů i výrobě českých filmů.
Výchova nových dramaturgů, autorů a realizátorů dramatické, dětské, publicistické, zábavní a další tvorby	Ti vnesou pohyb na českou scénu a vytvoří další zdroje využitelné v budoucnosti.

### Profilace jednotlivých kanálů a kompetentnost jejich řízení

Čtyři samostatné kanály mohou dohromady oslovit větší počet diváků a mít na českou společnost významnější dopad — **ne jako konkurenční, ale synergický systém**. Každý kanál může nabízet jiný žánr pro odlišnou cílovou skupinu a dohromady tak získávat větší vliv na televizním trhu.

### Optimalizace hospodaření a úspora nákladů

V současnosti se ČT potýká s určitým **nepoměrem mezi mandatorními a programovými náklady**, přezaměstnaností a nedostatečnou produktivitou. Nutný je proto **efektivnější systém programového plánování a optimalizace výrobních kapacit**. Je také třeba přehodnotit vnitřní náklady, přísněji kontrolovat další náklady a zabránit nekontrolovanému růstu produkce. V neposlední řadě by ČT mohla více využívat potenciálu Telexportu při zhodnocování knihovny i vlastní nové tvorby. Zeštíhlení ČT a úspora nákladů ČT4 by mohlo pomoci získat další prostředky na rozvoj vlastní tvorby.

### Personální restrukturalizace a efektivnější využití zaměstnanců

Je třeba **posoudit rozsah a využití lidských zdrojů**, k čemuž dosud nikdy zásadním způsobem nedošlo. Nutné je také efektivnější využívání konkurenčních nabídek externích výrobců.

## Zkvalitnění zpravodajství a publicistiky, rozlišení a nepřekrývání kanálů ČT

ČT24 se musí i v bezkonkurenčním prostředí rozvíjet a **inovovat svůj formát, obsah i vzhled**. Pro kanál ČT1 je třeba najít jeho vlastní formu zpravodajství, obsahově i vizuálně ne tak závislou na ČT24, jak je tomu dosud.

### Zvýšení televizních poplatků

V horizontu funkčního období je nutné zajistit zvýšení televizních poplatků alespoň o inflační nárůst.

### Spokojenost veřejnosti

ČT musí být ambicióznější a poskytovat divákům více kvality a větší hloubku, než kterou dostávají od dalších vysílatelů. Soustředit se musí na vytváření **určujícího a prestižního obsahu včetně kvalitního, ověřeného a objektivního zpravodajství**. ČT by také měla zvyšovat právní povědomí lidí, zajišťovat původní českou televizní tvorbu, podporovat film, spolupracovat s respektovanými kulturními, uměleckými i charitativními organizacemi a rozvíjet kulturní identitu národa. Stručně řečeno, ČT by se měla stát **národní kulturní audiovizuální institucí**.

## 5. Program

Za hlavní úlohu programu ČT považují **informovat, vzdělávat a bavit především prostřednictvím původních pořadů vysoké kvality a hodnoty**. Programová koncepce musí odrážet **osobitost národního kulturního dědictví a mít přesah do budoucna**. Musí být investicí do kulturní úrovně národa. Je proto nutné definovat programové zadání pro následující roky a to nejen co se týče konkrétního obsahu, ale především **vize, jak má program vypadat a jak se má dál vyvíjet**.

Česká televize by měla být v každém svém oboru **zárukou kvality ve všech směrech**. Měla by být **výkladní skříní tvůrčího potenciálu českého národa a laboratoří audiovizuální tvorby**. Má rozvíjet cit, vkus a vzdělanost diváků všech věkových kategorií a posilovat jejich etické a mravní hodnoty.

Při tvorbě strategie je potom nutné zejména:

- 1) **Koncipovat celé vysílací schéma jako veřejné a oslovovat tak diváky primárně jako občany, ne jako konzumenty**. To znamená zejména (a) vytvářet fórum pro veřejnou diskusi a posilovat širší demokratickou participaci občanů; (b) podporovat sociální kohezi a intergenerační solidaritu.
- 2) Rozbít historicky asymetrický vztah s diváky, který má povahu paternalistického a centralizovaně dohlížetelského, sociálně kontrolního mechanismu.
- 3) Vycházet z plnoformátové dramaturgie odrážející však osobitost národního kulturního dědictví.

## Profilace programu

### ČT1



**Výběrový kanál většinového diváka** by měl přinášet „sdílená témata“, kdy jeho divák bude zcela orientován v realitě této země jak kulturně, společensky, zpravodajsky, politicky, tak dokonce i sportovně. **V důležitých chvílích a významných časech musí mít právě on schopnost semknout společnost**. Měl by být výkladní skříní české **původní tvorby, premiér a formátových novinek**. V průběhu dne a večera by mohl nabízet i **zpravodajství odlišné délkou, formou i způsobem podání od ČT24**. Musí také uvádět **zásadní umělecká díla, mimořádné sportovní přenosy a pořady vázané na zásadní události**. Má rozvíjet všechny žánry, včetně politické satiry, nabízet náročnější projekty z naší historie i aktuální reflexi doby. V neposlední řadě musí také posílit důraz v integračně-interpretaci funkci. Sem patří i kvalitní masová zábava a reflexe klíčových společensko-kulturních trendů např. formou diskusních pořadů jiného, hlubšího, reflexivnějšího typu, než jaký představují ty dosavadní. Neměl by však opomíjet ani konzervativního diváka a jeho zvyklosti.



## ČT24



**Zpravodajský kanál** by měl nadále zajišťovat **obecnou potřebu informovanosti**. Má pokrývat všechny oblasti života a rozvíjet to, co už úspěšně zvládá. Měl by ale být v obsahu kvalitnější. Informace nesmí poskytovat ve stejné podobě přes všechny pořady od rána až do noci bez zásahu a průběžného upravování. Přehodnotit musí také množství a dramaturgii pořadů, programové prvky kontinuálního zpravodajství, vizuální prezentaci, počet a výběr moderátorů, moderátorský styl a regionální zpravodajství. Potřebuje i lepší využití zahraničních zpravodajů, kteří by měli mít vedle standardních zpravodajských výstupů i širší kulturně-politickou agendu vytvářející prostor pro širší reflexi společenských trendů, které se pochopitelně rodí za našimi hranicemi. Mohl by také více využívat i diváky generovaného obsahu a informací ze sociálních sítí.

## ČT2



**Plnohodnotný kanál náročnějšího diváka**, se svými premiérami a profilovými pořady, může být **nejprogresivnější laboratoří ČT** jako celku. Má největší potenciál být kanálem, který udrží kontakt ČT s mladými lidmi a inteligencí. Důležitější než sledovanost je u něj spokojenost diváků. Jako **kulturní alternativa pro vzdělanější publikum** se musí vyznačovat větší otevřeností zahraničním proudům, aby se u nás neobjevovaly až s odstupem několika let. Potřebuje dobudovat zatím nesourodé programové schéma. Rozhodně na něj není možné, z důvodu zachování reklamy, mechanicky přesouvat pořady z ČT1. Nákup, výběr a vývoj pořadů se už musí zaměřovat na jeho profilaci, nesmí se stát mechanickým odkladištěm pořadů vznikajících z povinnosti veřejné služby. Je třeba posilovat jeho pozici i větší dramaturgickou aktivitou při **vytváření prostoru pro vše hodnotné a odlišné od většinového vkusu**. Image tohoto typu kanálu by prospělo, kdyby nebyl jen podporovatelem, ale i iniciátorem kulturních aktivit v ČR.

## ČT4



Tento kanál by měl **rozšířit svůj dosavadní záběr**. Doposud se soustřeďoval pouze na jedinou oblast a diváckou skupinu, zatímco jiným oblastem a skupinám se taková veřejná služba v tomto rozsahu dosud neposkytuje. Veřejnou službu tak plní jen omezeně. Oslabuje ho nejen nízká průměrná sledovanost (jde o kanál s „narázovou“ sledovaností), ale i fakt, že je jen jedním ze cca sedmi česky mluvících dostupných sportovních kanálů v ČR. Je třeba vyhodnotit nutnost takové celoroční nepřetržité veřejné služby v daných finančních nákladech a znovu posoudit profilaci a její případné rozšíření např. o volný čas. Sportu lze ponechat rozsah, který dostatečně pokryje vše důležité. Cílem by měla být **atraktivita pro širší okruh diváků, která umožní lépe a širěji naplňovat veřejnou službu**.

## Nová média



ČT musí **rozvíjet nové technologie, distribuční cesty a aplikace** i v situaci stabilní poptávky po tradičních veřejných službách. **ČT by měla vytvářet obsah pro všechna technická zařízení**, která občané využívají k získávání audiovizuálních produktů a služeb. ČT by měla **udávat směr ve tvorbě a distribuci obsahu pro všechny dostupné platformy** – satelitní vysílání; terestrické vysílání; kabelové vysílání; online streaming a video služby; aplikace pro web, sociální sítě a mobilní zařízení; HbbTV atd.

Důležité přitom je, aby ČT nejen převáděla obsah z jedné platformy na druhou, ale aby měla **jasně definovanou obsahovou strategii pro jednotlivé platformy, která plně využívá jejich možnosti a zároveň realizuje synergie při výrobě a distribuci**. V této souvislosti je nutná revize přístupu k novým médiím, identifikace příčin chyb a jejich odstranění.

Potenciál nových médií by měl být v oblasti veřejné služby využíván zejména k **dialogu s divákem, vzdělávání, cílení a segmentaci obsahu, formování individuality, zvyšování informovanosti, interakci mezi diváky a snižování informační chudoby**.

## 6. Provoz a řízení

### Hlavní úkoly

- Provoz s vyrovnaným rozpočtem, bez zadlužování.
- Maximální omezení klientelismu, korupce, vlivu nátlakových, lobbingových a autonomních skupin a elit, které mohou podporovat tvorbu vyhovující především jejich zájmům.
- Získání kvalitních manažerů, dramaturgů, autorů, novinářů a všech tvůrců, kteří jsou k dispozici a mají vůli s ČT spolupracovat. (Je třeba obnovit jejich důvěru k ČT.)
- Vytvoření konkurenčního prostředí uvnitř samotné ČT se systémem vnitřního hodnocení kvality práce všech tvůrčích pracovníků.
- Lepší institucionalizování rozvoje formátů v ČT, včetně zpravodajství.
- Posílení regionální dimenze ČT a její rozvoj.
- Zeštíhlení a zdynamičtění organizace tak, aby odpovídala současné době, přehlednější a akčnější vnitřní struktury, efektivnější výrobní a provozní systém, co nejakčnější řízení a posílení zodpovědnosti.
- Průhledná výběrová řízení a personalistika, zhodnocení kvality současného managementu a náprava všech nestandardních řízení a personálních kroků.
- Zkvalitnění a posílení úlohy jednotlivých editorů a zodpovědných vedoucích vydání zpravodajství. Integrace složek zpravodajství k maximalizaci synergií při výrobě obsahu.
- Zvýšení transparentnosti organizační struktury, priorit, projektů a nákladů, včetně kontroly nad produkční a realizační složkou, zabránění plýtvání zdroji.

## 7. Organizační struktura

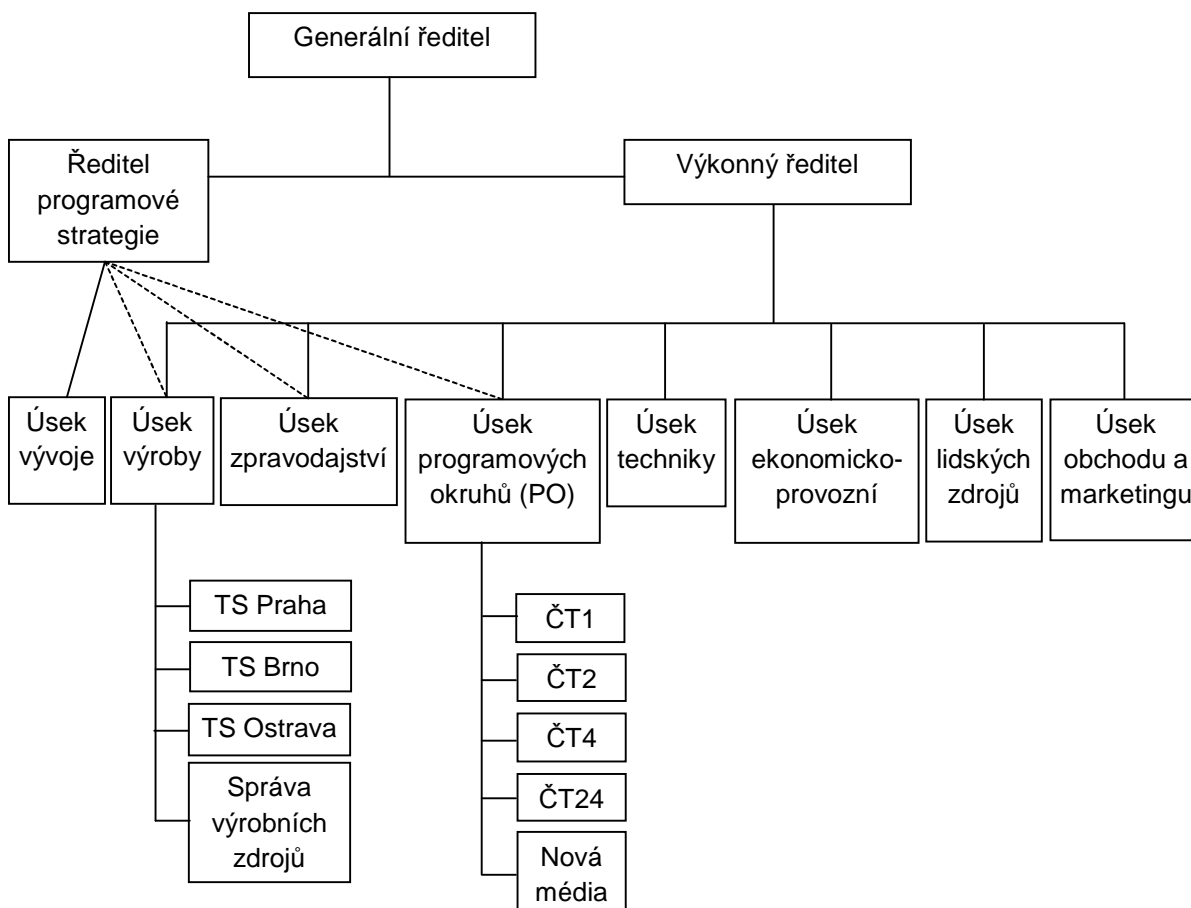
V organizační struktuře není zásadního důvodu pro odlišnost mezi veřejnoprávní a komerční televizí. Navrhují proto vycházet ze standardní organizační struktury, obvyklé v evropských TV společnostech obou typů. Definitivní podobu však bude nejvhodnější určit až po bližším seznámení s provozem ČT.

Pod postem generálního ředitele bych usiloval o ustavení funkce výkonného ředitele (anglicky ekvivalent COO, chief operating officer) a ředitele programové strategie. Ředitel programové strategie řídí programové okruhy, výrobu a zpravodajství a zodpovídá především za obsahovou stránku a za naplnění strategie ČT. Výkonný ředitel řídí ostatní sekce a zodpovídá za organizační a procesní řízení celé televize.

Ředitel programových okruhů (PO) zodpovídá za programové okruhy ČT1, ČT2, ČT4 a ČT24, které řídí intendant, přičemž sám je i intendantem „vlajkové lodi“ kanálu ČT1. Zatímco ředitel PO zodpovídá za naplňování tříleté programové strategie vytvořené ředitelem programové strategie, intendant zodpovídá za roční program (tím ředitel PO zodpovídá také za ČT1).

Pro ČT24 pak ve smyslu obecných zásad platí, že není v rámci ČT od celku odděleným nezávislým pracovištěm. Proto může využívat nejen svůj vlastní, ale i další její výrobní, dramaturgický a tvůrčí potenciál. Šéfredaktor je zodpovědný za vytváření dostatečných kapacit pro pokrytí aktuálního dění a má rozšířený přímý vliv a zodpovědnost za jeho výběr a zachycení, což by mu mělo umožňovat rychlou možnost reakce na realitu, kterou nelze v programu vždy a včas předpokládat.

Sekce nových médií chápu jako jeden z kanálů. Komplexnost internetových aktivit, jak po obsahové, tak po technicko-organizační stránce, vyžaduje zajistit účinné obsahové propojení s jednotlivými PO, zpravodajstvím i výrobou.



## Lidské zdroje

ČT nabízí velkou personální kapacitu, která ale **není vždy využívána efektivně**, a to zejména v realizačních a technických složkách. Největší nebezpečí hrozí u zaměstnanců, kteří na stejné pozici setrvávají delší dobu a nemají motivaci dalšího růstu. V tomto ohledu jde o stav srovnatelný se státní správou.

V minulosti byli vedoucí pracovníci dosazováni bez výběrových řízení, a pokud proběhla, nebyla nakonec akceptována, nebo byla zrušena. Proto **vybraní lidé většinou nesplňovali požadované předpoklady a neměli zkušenosti** pro své funkce. Z toho důvodu budou nutné některé **personální změny**. Personální politika, především na nejvyšších manažerských pozicích, se už **nesmí vyznačovat improvizací, vysokou fluktuací a nepřehledným zřizováním a rušením funkcí a kompetencí**.

Přehodnocení zaměstnanosti v ČT napomáhá i stav audiovizuálního trhu v ČR, kdy již existuje dostatečná konkurenční nabídka soukromých výrobců, která se dá využívat ve větším rozsahu a různorodějších formách, než tomu bylo dosud.

## Rozhodovací procesy

Rozhodovací procesy v ČT, podle názoru většiny zainteresovaných (včetně těch, kteří jsou v manažerských funkcích), nefungují vždy tak, jak by měly a to přesto, že teoreticky jsou definovány v mnoha případech i správně. Pro nejbližší období proto navrhuji:

- 1) revizi všech rozhodovacích procesů s cílem zajistit jejich přehlednost, jednoduchost, kontrolovatelnost, přiměřenou rychlost a vázanost na konkrétní lidi;
- 2) projednávání klíčových záležitostí na poradách výkonného ředitele tak, aby se procesy uvedly v život, vyjasnily a aby se sehrál tým.



## Procesy řízení vlastní tvorby

Východním bodem vlastní tvorby by měla být tříletá strategie PO, která je aktualizována dvakrát ročně. Na základě této strategie připraví sekce vlastní tvorby návrh, který obsahuje:

- 1) návrhy na změny v tříleté strategii;
- 2) nabídku pořadů vlastní tvorby, ve stadiích rozpracovanosti od nápadu po pilotní díl;
- 3) návrhy projektů přesahující rámec strategie PO, např. celovečerní filmy, koprodukční seriály apod.

Výsledný materiál potom schvaluje vedení společnosti a tvoří závazný podklad pro spolupráci vlastní tvorby a PO. Ačkoliv lze materiál průběžně aktualizovat, tříleté období je důležité proto, aby existoval prostor i pro přípravu náročnějších projektů jako jsou seriály a televizní filmy.

Následující tabulka shrnuje základní pravidla, kterými by se výroba vlastní tvorby měla řídit.

Zásada	Význam
Transparentnost a otevřenost	Materiál, resp. jeho části, by měly být zveřejněny, aby nezávislí producenti mohli přicházet s vlastními návrhy na projekty.
Vlastní rozpočet	Vývoj pracuje s vlastním rozpočtem na dramaturgické práce a posuzování projektů, na analýzy trhu, na vyhledávání a rozvoj talentů, a na základní tvůrčí přípravu jednotlivých projektů.
Průběžná kontrola	Pokračování v projektu přes určitý objem peněz je podmíněno souhlasem vedení úseku vlastní tvorby a příslušného PO. Projekt prochází fázemi vývoj, pilot, výroba, přičemž vstup do každé další je opět odsouhlasen příslušným PO. Projekty nad určitý objem, nebo projekty přesahující svým významem jeden PO (např. koprodukce kinofilmů, mezinárodní televizní projekty apod.) schvaluje vedení společnosti.
Efektivní využití zdrojů	Tvůrčí profese – scénárista, režisér – nasmlouvává vývoj resp. výroba přímo. Výrobní profese, technologie a studiové kapacity jsou poskytovány prostřednictvím správy výrobních zdrojů, která má za úkol zajistit co nejlepší poměr cena/výkon spolu s optimálním využitím vnitřních zdrojů ČT.
Dodatečné komerční využití	Za další, komerční využití produktů vlastní tvorby zodpovídá úsek obchodu a marketingu (vydávání DVD, prodej práv k formátu, prodej práv k hotovému produktu)

## Spolupráce s externími producenty

ČT často jedná jen silově a zneužívá svého exkluzivního postavení zejména v oblasti dokumentárního a hraného filmu.

Narušení důvěry mezi ČT a tvůrci je jedno z kritických dědictví. S jeho nápravou bude souviset i **zprůhlednění obchodních vztahů** s externími producenty a dodavateli. Jde o dodatky ke smlouvám, na základě kterých by mohl být zveřejněn rozsah prostředků, za které od nich ČT nakupuje vyrobená díla. Ačkoliv se dá předpokládat, že tato iniciativa nebude externími producenty přijímána úplně vstřícně, je jedinou možností, jak zabránit podezřením a kritice z nevhodného nakládání s veřejnými prostředky, nebo zvýhodňování vybraných dodavatelů.

## 8. Televizní studia Brno a Ostrava

Regionální studia jsou důležitou alternativou pražskému studiu a zajímavým a nutným prvkem v rámci ČT. Chybí však větší souhra v rámci jedné ČT. Mohla by být konkurenční, více využívat lokálních zdrojů, nepohybovat se při realizacích po celé ČR, jak je tomu dosud, a odlišovat se např. výběrem témat, způsobem a místem zpracování, stejně jako formáty s rukopisem a tvářemi charakteristickými pro daný region (např. „Manéž“ z TS Brno) – ale vždy s cílem, že jde o jednu strategii a jednu ČT.

Vzhledem k personálním aférám v minulých letech vyžadují obě studia větší pozornost věnovanou kvalitním lidským zdrojům. U stavby TS Brno je třeba znovu posoudit její potřebnost a efektivnost plánovaných nákladů.

## 9. Financování

Pokud ČT nenajde rezervy ve své restrukturalizaci, hrozí při **stagnujících příjmech** finanční krize. Obchodní činnosti se, po ukončení vysílání reklamy, budou na celkových výnosech ČT podílet jen cca 9%. Zákon přitom určuje (a průběžně i upravuje), bez vazby na disponibilní zdroje, jaké služby musí ČT poskytovat. Otázkou také je, jak velké interní kapacity má ČT mít. Nemožnost uplatnit odpočet DPH (dosahuje kolem 500 mil. Kč ročně) však externí služby jednoznačně znevýhodňuje.

ČT by měla získat možnost uplatnit přiměřený odpočet, který přibližně odpovídá její producentské činnosti. Bylo by proto žádoucí narovnat postavení ČT v zákoně o DPH.

Novelizaci potřebuje i zákon o ČT, který obsahuje již zastaralé technické údaje (např. konec analogu).

## 10. Komunikace

ČT a veřejná služba je průsečíkem mnoha zájmů. Pouze trpělivá, neúnavná a otevřená komunikace se všemi skupinami veřejností, osobně nebo přes média, může být cestou, jak získat veřejné službě respekt a postavení kulturní národní instituce. Klíčová je **změna vztahu s českou veřejností**. Je třeba získat její důvěru a podporu.

ČT musí **aktivně komunikovat navenek o svém poslání a pečlivě vysvětlovat veřejnosti svoje úkoly a vize, obhajovat veřejnou službu a její potřebu**. Velké rezervy jsou v self promo. Málo nápadité jsou i upoutávky a budování celkové pozitivní image ČT marketingovými nástroji. Bez aktivní a asertivní komunikace bude ČT slabá a veřejnost se od ní může odvrátit.

## 11. Výhled do budoucnosti

Se zlepšením reklamního trhu a rozšířením nových technologií se dá do budoucna očekávat, vznik dalších komerčních kanálů i alternativních zdrojů audio-vizuálního obsahu. Jejich tlak bude permanentně oživovat **diskusi na téma sledovanosti veřejné televize**.

I když sledovanost nemůže být ve veřejné službě hlavním kritériem, je stále ukazatelem správnosti a úspěšnosti zacílení daného typu pořadu a proto by na ni ani ČT neměla rezignovat. **Bez skvělých programů a obsahu totiž může lehce ztratit svůj význam**.

Budoucnost nás nepochybně také postaví před problém **udržitelnosti původního modelu veřejné mediální služby**, který byl koncipován jako nerovný, asymetrický vztah mezi publikem na jedné straně a vysílatelem, resp. kulturní elitou a státem na straně druhé. Toto napětí mezi uživateli a centralizovaným vysílatelem se stále prohlubuje. ČT tak bude muset vyřešit otázku, **jak sloužit veřejnosti a přitom se ubránit elitní uzavřenosti**, která nutně povede k marginalizaci.

**Klíčovou roli by zde měl hrát koncept „občanské kultury“**, která nepředpokládá homogenní společnost, ale je a vychází ze sdíleného vztahu k demokratickému uspořádání. Silná občanská kultura předpokládá jak názorovou pluralitu, tak i konflikt.

ČT musí nutně **bojovat o podporu veřejnosti**, protože bez ní nebude schopna udržet své základní parametry a současně nebude mít dost legitimacy pro korekci mediální politiky.

Česká televize, jako veřejná služba české veřejnosti, by měla vždy být nejen **ve službách českého národního zájmu, ale i univerzálních lidských hodnot a evropské kulturní a civilizační tradice**.

*(Text koncepce vznikl s použitím veřejně dostupných zdrojů, jejichž autory jsou různí publicisté i zaměstnanci ČT.)*