

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Tuto koncepci předkládám na základě mých osmiletých zkušeností při řízení úspěšné komerční televize Óčko a po dvouletém studiu veřejnoprávní České televize a veřejnoprávních televizí v Evropě. Uplynulé dva roky, od mého prvního ucházení se o významnou manažerskou pozici generálního ředitele ČT, jsem měl dostatek času, abych si ověřil myšlenky a postupy (body koncepce), které jsem předkládal minule. Zároveň jsem měl dostatek času na detailnější studium samotné ČT.

Jsem si plně vědom složitosti řízení ČT, které není na mediálním trhu v ČR absolutně s ničím srovnatelné. Dnes mohu zodpovědně říci, že přesně vnímám a rozlišuji rozdíl ve všech oblastech řízení a poslání veřejnoprávní ČT od ostatních komerčních stanic.

Pokud budu zvolen, jsem přesvědčen, že se svým týmem povedu ČT mnohem více směrem jejího veřejnoprávního poslání, než se ČT profiluje a je vedena v posledních dvou letech.

Některé body této předkládané koncepce jsou shodné s těmi před dvěma lety. Neznamená to, že jsem nic nového nevymyslel, ale naopak, že tyto body jsou v současné době stále aktuální, v mnohých případech ještě více než minule.

ČT nyní potřebuje velmi naléhavě skutečnou a kvalifikovanou restrukturalizaci, skutečnou změnu prostředí uvnitř i vně. S tím je bezprostředně spojené a rozhodující profesionální a kvalifikované řízení. Mám připravený špičkový manažerský tým a jsem připraven po dobu volebního období zajistit rozvoj ČT.

Proto jsem se také znovu přihlásil do výběrového řízení.

Hlavními mottem, se kterým jdu do výběrového řízení, je zásadní revize stávající restrukturalizace s cílem nastavení změn především v oblasti řízení ČT, řízení a obsahu programu a programové tvorby a změn ostatních důležitých oblastí. To je základem a rozhodujícím předpokladem pro rozvoj ČT do budoucích let.

Absolutně nesouhlasím s některými hodnoceními, že vše v ČT funguje špatně, že je ji nutno zrušit nebo zrušit některé její části. Jsem přesvědčen, že by to znamenalo nevratitelnou a nenahraditelnou škodu. ČT se svým archivem představuje národní kulturní bohatství. V tom je jedinečná a nezaměnitelná. ČT uchovává nesmírně cennou historii. Tu je nutno zachovat, řádně o ni pečovat a postarat se o její využívání v budoucnosti. A to je také důvod, proč ji chci stabilizovat a rozvíjet.

ČT je sledována především staršími diváky, mladí ji nevyhledávají. Pro budoucnost tedy alarmující skutečnost a neradostná vyhlídka.

Proto chci změnit charakter a fungování ČT a postupně z ní vytvořit moderní veřejnoprávní televizi. Opustit stávající přešlapování, zakonzervování, zatuchlost. Provětrat zaběhlé zvyklosti a praktiky. Zrušit neviditelný, ale přesně fungující systém „kamarádů, rebelů“ a těch, kteří mají v ČT vždy „přednost“ a pracují pro ni „od nepaměti“ bez ohledu na kvalitu výstupů.

Chci vytvořit tvůrčí prostředí, na základě jasně daných pravidel, zodpovědností a pravomocí, ve kterém se budou systematicky vyhledávat nové náměty, kde se bude soutěžit o nejlepší pořady. ČT si musí vážit schopných, profesně zdatných zaměstnanců, spolupracovníků a kolektivů. Zároveň mnohem více než doposud se ČT musí otevřít novým jednotlivcům a kolektivům, včetně mladých a začínajících tvůrců. Společným úkolem pak bude přesvědčit, že ČT má v mediálním prostředí klíčové a nezastupitelné místo. A navíc, že umí zaujmout všechny diváky. Že je televizí i pro budoucnost.

ČT byla, i nadále je, lídrem digitalizace a stoprocentně zvládla přechod z analogového na digitální zemské vysílání.

Abych svoji práci dělal co nejlépe, vytvořím „Poradní skupinu GŘ pro programovou strategii“. Bude tvořena ze zástupců jednotlivých uměleckých svazů, tvůrců a nezávislých odborníků.

Při své práci budu úzce spolupracovat s odborovými organizacemi v ČT. Jsem si plně vědom, že mi jejich představitelé mohou přinést jiné pohledy a návrhy a také mě upozornit na případné problémy.

V ČT musí dojít k uklidnění situace. Jak uvnitř, tak i vně. Ke změně vztahů mezi managementem a Radou ČT. Jedná se o systematickou a stálou spolupráci s Radou ČT a Dozorčí komisí Rady ČT. Není možné, aby jejich členové neměli k dispozici nějaké informace a naopak nevěděli, co je v ČT k dispozici a jak ČT funguje. Nastavím

pravidelnou komunikaci a zajistím pravidelné informace mezi managementem ČT a Radou a Dozorčí komisí Rady ČT.

Stejně tak změním obraz ČT vůči okolí. Zajistím i mnohem větší otevřenost vůči novinářům a sdělovacím prostředkům.

Popsat na několika málo stránkách koncepci dalšího rozvoje ČT, spojenou s konkrétními kroky, které navrhuji, je velmi složité. Při rozsahu a rozmanitosti činnosti ČT uvnitř i vně, je na tento úkol v zadání vymezen velmi malý prostor. Proto se soustředím jen na rozhodující body. Jsem ale kdykoliv, v rámci výběrového řízení, připraven uvést další souvislosti, detaily, myšlenky a konkrétní postupy, které budu naplňovat v případě mého zvolení GŘ ČT.

ROZHODUJÍCÍ BODY MÉ KONCEPCE:

Restrukturalizace ČT

Vše dobré, co ČT dělá a na čem se podílí, chci zachovat. Stane se základnou pro moji budoucí práci.

V ČT probíhá v několika etapách již téměř dva roky restrukturalizace. Tu považuji ze strany managementu ČT a všech, kteří se na ní nějakým způsobem podíleli a podílí, za absolutně nevládnutou a všeobecně nepovedenou. Je ukázkou, jak by restrukturalizace probíhat neměla. Jestliže jejím cílem bylo (což je vždy posláním každé restrukturalizace) něco zjednodušit, zprůhlednit, nově definovat, rozvinout, atd., tak bylo dosaženo pravého opaku. Fungující systém v ČT místo aby se rozvíjel a byl progresivnější, se nahradil systémem naprosto nepřehledným a nefunkčním. Především v oblasti řízení ČT, řízení programu a programových okruhů, včetně jejich orientace a obsahu. V rámci restrukturalizace došlo k minimálnímu snížení počtu zaměstnanců a management naopak ještě výrazně narostl.

Značně problematická je restrukturalizace z hlediska hlavního poslání ČT. Tím je veřejná služba. V posledních dvou letech se ČT významně odchýlila v oblasti programu a programové strategie. Především pak program ČT 1, který se pustil do nesmyslné soutěže s komerčními televizemi. Výsledkem je citelné snížení sledovanosti a polemika o tom, zda to, co ČT1 vysílá, patří do veřejnoprávní televize.

Aby se ČT změnila, po čem volá odborná i laická veřejnost, musí dojít uvnitř i vně k dosti zásadním změnám. Aby odpovídala médiu 21. století a současnému a především budoucímu dění kolem nás, musí vyhledávat nové podněty, příležitosti a spolupráci se současnými a budoucími kvalitními tvůrci a rozvíjet technologické možnosti, které dnes představují sociální sítě a další komunikační prostředky.

Manažerské řízení ČT

ČT má v současné době naprosto neúnosný počet členů vrcholového vedení. Zatímco na začátku roku 2010, jak je uvedeno ve Výroční zprávě o činnosti ČT za rok 2010, mělo Kolegium GŘ 14 členů, na konci téhož roku již 17 členů. Moje představa o řízení ČT se zásadně liší. Kolegium generálního ředitele bude mít devět členů, včetně GŘ a ředitelů TS Brno a TS Ostrava.

Řízení ČT musí být postaveno na zcela jiném systému, než je nyní. Se schopnými manažery, ale i s kreativními lidmi s invencí a schopností inovovat. Všichni musí být ochotni vytvářet nové věci, nést riziko. Řídit na základě jasných pravomocí a zodpovědností. Na všech řídicích pozicích se musí jasně, zodpovědně a rychle rozhodovat. Uvnitř i vně ČT musí vzniknout soutěž o nejlepší spolupracovníky, kolektivy, pořady, jednotlivé vstupy a výstupy. Svá místa si musí jednotlivci průběžně obhajovat, rozhodujícím měřítkem musí být kvalita odvedené práce. Průběžně se musí na jednotlivé pozice provádět výběrová řízení. Nikdo si nemůže být „doživotně“, jak je tomu v současné době v ČT pravidlem, jistý se svým „místečkem“.

Řízení ČT na prvním místě představuje jednoduché, srozumitelné a jasné organizační schéma (viz. příloha). Odstraní mnoho zbytečných jednání, schůzek a vzájemného se zdržování, zmizí alibismus jednotlivců a schovávání se v nepřehledném systému.

Mnou navrhované nové organizační schéma (viz. příloha) je mnohem jednodušší a funkční. Představuje výrazné zeštíhlení manažerů. To s sebou přinese nejen výraznou finanční úsporu, ale především zajistí mnohem větší pružnost, funkčnost a zodpovědnost každého jednotlivce i celého týmu. V příloze jsou uvedeny i ostatní změny a přesuny kompetencí, ke kterým by zavedením mého organizačního schématu došlo.

ČT v současné době zaměstnává neúnosně vysoký stav zaměstnanců. Jak ve stálém, tak i v externím pracovním poměru. Pod mým vedením proběhne výrazná zeštíhlovací kúra, která ale nebude na úkor kvality. Zeštíhlení zrychlí průběh všech jednání a rozhodování.

Předpokládám, že ze stávajících cca 2 800 zaměstnanců ve stálém pracovním poměru v průběhu následujících třech let odejde celkem 20% z nich. To představuje úsporu cca 500 zaměstnanců. Tento krok s sebou přinese nejen úsporu personálních nákladů, ale řetězec úspor dalších režijních nákladů (kanceláře, auta, mobily, technika, režijní materiál, náklady na sociální programy atd.). Uspořené finanční prostředky budou výhradně využity ve prospěch tvorby a výroby nových pořadů. Především původní tvorby, pořadů pro mladé diváky, děti, dokumenty a vzdělávání.

Obdobně prověřím všechny smlouvy s externisty a výrazně je omezím.

V neposlední řadě jako klíčové rozhodnutí vidím návrat řízení útvarů ČT 24 a ČT 4 do původního stavu před restrukturalizací. Tedy vytvoření samostatného útvaru s jedním ředitelem, včetně výroby a aktuální publicistiky.

Program a programová strategie ČT

Ukázka, jak nemá dopadnout restrukturalizace, představují především změny, které byly v předchozích měsících uskutečněny v oblasti řízení útvaru programu. Před dvěma lety jej řídil jeden programový ředitel, který společně s šéfdramaturgy tvořil tým s jasnými kompetencemi a pravomocemi.

Dnes z místa jednoho programového ředitele vzniklo ředitelů a manažerů celkem sedm (vývoj programu a programových formátů, programové okruhy, programový okruh ČT1, programový okruh ČT2, programový okruh ČT24, programový okruh ČT4, a nová média). Vznikl systém, ve kterém se nikdo z hlediska kompetencí nemůže vyznat a který je nesmírně složitý. Navíc, místo aby jednotlivé programové okruhy spolupracovaly, tak se staly konkurenčními.

Pokud budu zvolen, zajistím změnu řízení programu k osvědčenému a funkčnímu systému s jedním programovým ředitelem. Tedy řízení stanic ČT 1 a ČT 2 (při koordinaci s ředitelem ČT24 a ČT4 a řediteli TS Brno a Ostrava) z jednoho místa na bázi spolupráce a nikoliv vzájemné konkurence. Zároveň se vrátím ke kolektivnímu rozhodování o nových pořadech. Program bude velmi úzce spolupracovat s výrobou a samozřejmě, jako rozhodující část ČT, s jednotlivými řediteli kolegia generálního ředitele a jejich útvary.

Rozhodujícím předpokladem pro rozvoj programové strategie jsou kvalitní a profesionálně zdatní dramaturgové, kteří jsou na jedné straně schopni samostatné tvorby, ale stejně tak jsou schopni vyhledávat kvalitní pořady z externí nabídky.

Za zásadní změnu považuji přesun výkonné dramaturgie přímo pod ředitele programu.

Zachovám vývoj programových formátů. Bude jej tvořit oddělení skládající se z několika jednotlivců. To bude zařazeno rovněž do kompetence ředitele programu. Úkolem bude neustálé sledování vývojových trendů a různých formátů v zahraničí, stejně tak sledování nejlepších návrhů a nápadů domácích tvůrců. Vývoj bude úzce spolupracovat s šéfdramaturgy a ředitelem programu.

Převládajícími diváky ČT jsou v současné době tzv. „kategorie nad 50 let“. Těch si samozřejmě bude ČT vážit i nadále. Už z hlediska skutečnosti, že se věk stále prodlužuje a tím se i mění a rozšiřují zájmy a požadavky těchto diváků.

I přes tuto známou skutečnost je pro budoucnost ČT a její existenci rozhodující maximální orientace na mladé lidi a děti. Je varující, že sledovanost ČT dětmi se snižuje a mladý divák programy ČT nevyhledává. Proto se budu na mladé diváky a děti maximálně soustředit. Nejen programově. Budu rozšiřovat formy a možnosti komunikace s nimi (počítače, mobily, sociální sítě, nové technologie). Veřejnoprávní televize nesmí být pro mladé lidi „mrtvé médium“.

Kromě dětí a mládeže budu rozvíjet původní dramatickou tvorbu, dokumenty a vzdělávání. Chtěl bych též na obrazovku vrátit kvalitní polickou satiru.

V krátké době s programovým ředitelem vyprofiluji každý programový okruh s tím, že tyto se budou, na rozdíl od současného stavu, navzájem doplňovat a spolupracovat. Pořady nabídneme divákovi cíleně. S tím bezprostředně souvisí zpřesnění a vzájemná vazba vysílacích schémat. Ta se nemohou a nebudou měnit „každý týden“.

Postupně zajistím, proti stávajícímu trendu a návrhům současného managementu ČT, navýšení finančních prostředků na výrobu nových pořadů. V prvních třech letech minimální o 500 mil. Kč., což při dnešních cca 2 mld. Kč je nárůst o 25%. Toto realizuji i za předpokladu, že v průběhu mého volebního období nebude ČT požadovat nárůst koncesionářských poplatků.

Navrhu a realizuji systém sledování a hodnocení pořadů ve vazbě na sledovanost, spokojenost a další parametry. Tato hodnocení budu pravidelně měsíčně, pro lepší komunikaci, předkládat Radě a Dozorčí komisi rady ČT.

Důraz budu klást na výchovnou roli ČT, jako jeden z vůdčích faktorů televize veřejné služby. Nebudou vyráběny pořady, které se dají levně koupit na domácím nebo zahraničním trhu. Nebudou nakupovány předražené licence (především pro zábavné pořady). Prověřím ekonomičnost vlastní výroby ve vazbě na prostory, počty pracovníků, atd. Studia a prostory ČT mohou být využívána i externími tvůrci pracujícími pro ČT nebo pro jiná média, pokud to bude pro ČT ekonomické.

Budu přísně dbát, aby zpravodajství bylo objektivní, nezávislé a vyvážené. Fakt, že ČT má nejlepší možnosti a podmínky, včetně finančních, musí být ve vysílání znát. Není proto možné, aby zpravodajské Události měly tak špatnou sledovanost. Musí se změnit, zmodernizovat. Zpravodajství ČT musí být nejen nejrychlejší, ale i nejobektivnější a pro diváky nejvíce analytické.

Základní profilace stanic

ČT 1 – důraz zejména na pořady výchovně vzdělávací, dokumenty, cestopisy, dramatická tvorba, pohádky, seriály, soutěže, pořady pro běžný život v domácnosti. O víkendech zábavné pořady pro sledování v rodinném kruhu a kvalitní filmy české i světové produkce

ČT 2 – důraz na pořady pro náročnější diváky a na pořady pro menšiny, pořady pro mladé diváky, filmové kluby, specifické dokumenty, divadelní záznamy, hudební pořady

ČT 24 – důraz na analytičtější pohled na zahraniční i domácí politické a ekonomické události

ČT 4 – významné sportovní přenosy, ale i ty, které se na jiné sportovní kanály nedostanou (malé sporty, nižší soutěže, soutěže dětí a mládeže, apod.)

Ekonomika a financování ČT

ČT od roku 2004 hospodaří s vyrovnaným rozpočtem. Navíc postupně vytvořila významnou finanční rezervu ve fondu televizních poplatků.

Ta mohla být větší, kdyby manažeři ČT uměli lépe hospodařit. Důvodem může být skutečnost, že málokdo z nich pracoval v organizaci, kde je nutné peníze nejdříve vydělat a potom je použít. Do ČT většina finančních prostředků „přítéká automaticky“ bez velké námahy z koncesionářských poplatků. Jejich „utrácení“ je potom velmi lákavé. Jsem přesvědčen, že se rozpočet ČT v poledních několika letech nemusel tak výrazně navyšovat.

Z toho vyplývá, že hospodaření ČT má významné rezervy, zvláště pak v posledních několika letech. Na tvorbu vlastních pořadů ale paradoxně finanční prostředky snižuje. Na rok 2010 se snížil plán, ale ve skutečnosti ani i tento snížený nebyl naplněn. Ve výroční zprávě o činnosti za rok 2010 je uvedeno, že: „Na výrobní úkol v přímých nákladech bylo použito 2 117 152 tis. Kč, což bylo oproti plánu o 52 848 tis. Kč méně“.

Ve velmi krátké době, po mém případném nástupu do čela ČT, prověřím všechny rozpracované úkoly a projekty v jednotlivých oblastech činnosti ČT. Budu pokračovat jen u těch, které zaručují rozvoj a budoucnost ČT, nebo do kterých byly vloženy finanční prostředky a zrušením těchto projektů by byla vytvořena ztráta. V dobrých projektech a krocích budu jednoznačně pokračovat.

Úspora je v ČT možné dosáhnout prakticky všude, aniž by utrpěla kvalita vysílání. Počínaje například důsledným sledování nákladů při výrobě pořadů (vlastních i externích) a konče v oblasti nákupu investic. Potřebnost každé investice by se při mém řízení ČT velmi tvrdě hodnotila.

Dalším příkladem značných finančních rezerv, tentokrát v oblasti výnosů, se týká televizních poplatků. Jak z pohledu snižování evidovaných televizních příjemců, tak i vymáhání koncesionářských poplatků. Ve zmiňované výroční zprávě za rok 2010 je uvedeno: „V roce 2010 plánovala ČT zvýšení počtu evidovaných televizních příjemců o 1016, avšak ve skutečnosti byl vykázan meziroční pokles o 17 946 příjemců“.

Z uvedených příkladů je patrné, že rozvoj ČT není podmíněn nárůstem finančních prostředků. Těch je v ČT dostatek. Je jen otázka, jak a na co byly doposud používány.

Jak jsem již uvedl, pokud budu zvolen GR ČT, garantuji, že nebudu iniciovat navýšení koncesionářských poplatků ani jiných dotací.

Jedinou výjimkou a otevřenou otázkou ve financování ČT zůstává digitalizace archivu, který je významným článkem programu ČT. Jeho celková digitalizace z krátkodobého hlediska není v silách ČT. Je otázkou, zda by digitalizace včetně problematického řešení autorských práv neměla být řešena za finančního přispění státu, případně jiných uživatelů. Digitalizovaný archiv by v budoucnu mohl být zdrojem příjmů ČT.

Ostatní

Jak jsem uvedl v úvodu, problematika řízení a fungování ČT je nesmírně složitá. Proto jsem se z hlediska prostoru, který zadavatel na projekt vyčlenil, soustředil jen na rozhodující problematiku. Tu bych ještě doplnil několika mediálně diskutovanými body, kterým hodlám věnovat pozornost.

Výstavba nového televizního studia v Brně

S výstavbou souhlasím. Jen bych velmi důkladně a velmi rychle prověřil velikost připravovaného studia a samozřejmě náklady s výstavbou spojené, které bych se snažil minimalizovat.

Dále bych začal projekt kvalifikovaně a zodpovědně řídit, aby byl co nejdříve dokončen. Probíhá již šest let a je stále „na začátku“. Výsledkem toho je enormní nárůst již vynaložených i budoucích finančních prostředků (v řádu stovek miliónů Kč více, než se původně předpokládalo).

Rekonstrukce areálu Kavčích hor

Z mého pohledu není v nejbližší době nutná žádná zásadní rekonstrukce KH. Běžné a střední opravy se normálně provádějí a budou i dále provádět z rozpočtu ČT.

Zásadnější otázkou pro mě je, zda ČT potřebuje k zabezpečení svého poslání tak rozsáhlý areál. Respektive, jestli tento areál řádně využívá. Při optimalizaci nákladů ČT budu určitě zvažovat potřebnost a využití všech stávajících prostorů.

Financování ČT prostřednictvím reklamy

Jaká reklama zůstane na ČT je již prakticky rozhodnuto. Nepřísluší mi tedy zpětně hodnotit, co mělo a nemělo být.

Systému, který zákonodárci odsouhlasili, se ČT přizpůsobí. Samozřejmě tento zásah omezí zdroje a profinancování ČT. Ta se s tímto faktem bude muset vyrovnat.

Výběrová řízení

V ČT byla v minulých letech zavedena jasná pravidla nejen na výběrová řízení, ale i na nákup pořadů, spolupráci s filmaři, atd. Tato pravidla stačí jen dodržovat.

Zveřejňování smluv

Z pohledu ČT, jako veřejnoprávní instituce, nemám se zveřejňováním smluv a údajů, které lze ze zákona zveřejnit, problém. Smlouvy mají ale vždy minimálně dvě strany. Jsem přesvědčen, že vždy lze najít určitý kompromis a řešení.

Sledování nákladů

Prověřím stávající systém sledování nákladů a nastavím, po dohodě s Radou a Dozorčí komisí rady ČT pravidelný systém vyhodnocování požadovaných údajů.

JEDNOTLIVÉ KROKY A PRIORITY:

Restrukturalizace ČT

- 1) Provést zásadní revizi stávající programu restrukturalizace s cílem dosažení funkčnosti systému.

Termín: průběžně do 30.6.2012

Manažerské řízení ČT

- 1) Vytvořit devítičlenný tým (kolegium GŘ) schopných, kreativních manažerů, ochotných vytvářet nové vize a nést riziko s plnou zodpovědností za svěřený úsek a výstupy ČT.

Termín: do 30.11.2011

- 2) Snížit počet zaměstnanců o 20%, tj. o cca 500.

Termín: průběžně do 31.12.2014

- 3) Provéřít podpisový řád, příkazy, rozhodnutí a směrnice platné v ČT. Zavést nové v souladu se změnami v organizační struktuře.

Termín: do 31.12.2011

- 4) Provést revizi všech externích smluv.

Termín: do 31.12.2011

Program a programová strategie

- 1) Vytvořit jednotné řízení programu a tvůrčí prostředí na základě soutěživosti při jasné daných pravidlech zodpovědnosti a pravomocí. Dořešit profilaci všech čtyř stanic.

Termín: do 31.12.2011

- 2) Navýšit finanční prostředky na výrobu pořadů o 500 mil. Kč

Termín: průběžně do 31.12.2014

- 3) Sestavit poradní skupinu GŘ pro programovou strategii.

Termín: do 31.12.2011

- 4) Vytvořit kvalitní dramaturgické skupiny v jednotlivých centrech.

Termín: průběžně do 30.6.2012

- 5) Provéřít stávající systém spolupráce s externími tvůrci s důrazem na její rozšíření.

Termín: do 31.12.2011

- 6) Provéřít stávající programovou strategii a stanovit novou na období 2012 - 2017.

Termín: do 31.12.2011 (v ročních intervalech hodnotit a doplňovat nové poznatky vedoucí k rozvoji ČT)

- 7) Pravidelně hodnotit programovou strategii, programová schémata a jednotlivé pořady podle stanovených kritérií.

Termín: průběžně ve stanovených termínech do 9/2017

- 8) Pořádat odborné semináře a konference na témata související s programem a programovými schématy a pořady s cílem průběžného zkvalitňování vysílání ČT.

Termín: průběžně ve stanovených termínech do 9/2017

Ekonomika a financování ČT

- 1) Udržet vyrovnaný rozpočet bez navyšování televizních poplatků.

Termín: průběžně do 31.12.2017

- 2) Provéřít všechny nákladové a výnosové položky (účty) s cílem snížení nákladů (bez vlivu na kvalitu produkce) a zvýšení výnosů.

- 3) *Termín: průběžně do 31.3.2012*

- 4) Provéřít všechny smlouvy s externími organizacemi s cílem jejich optimalizace.

Termín: do 31.3.2012

- 5) Provéřít všechny investice a opravy z hlediska potřebnosti s cílem jejich optimalizace.

Termín: do 31.3.2012

Ostatní priority

- 1) Výstavba TV Brno – prověřit stávající stav, harmonogram a systém řízení projektu. Optimalizovat stavbu ve vazbě na skutečnou potřebu s cílem snížení nákladů. Nastavit profesionální řízení projektu s pevnými kontrolními body.

Termín: do 30.11.2011

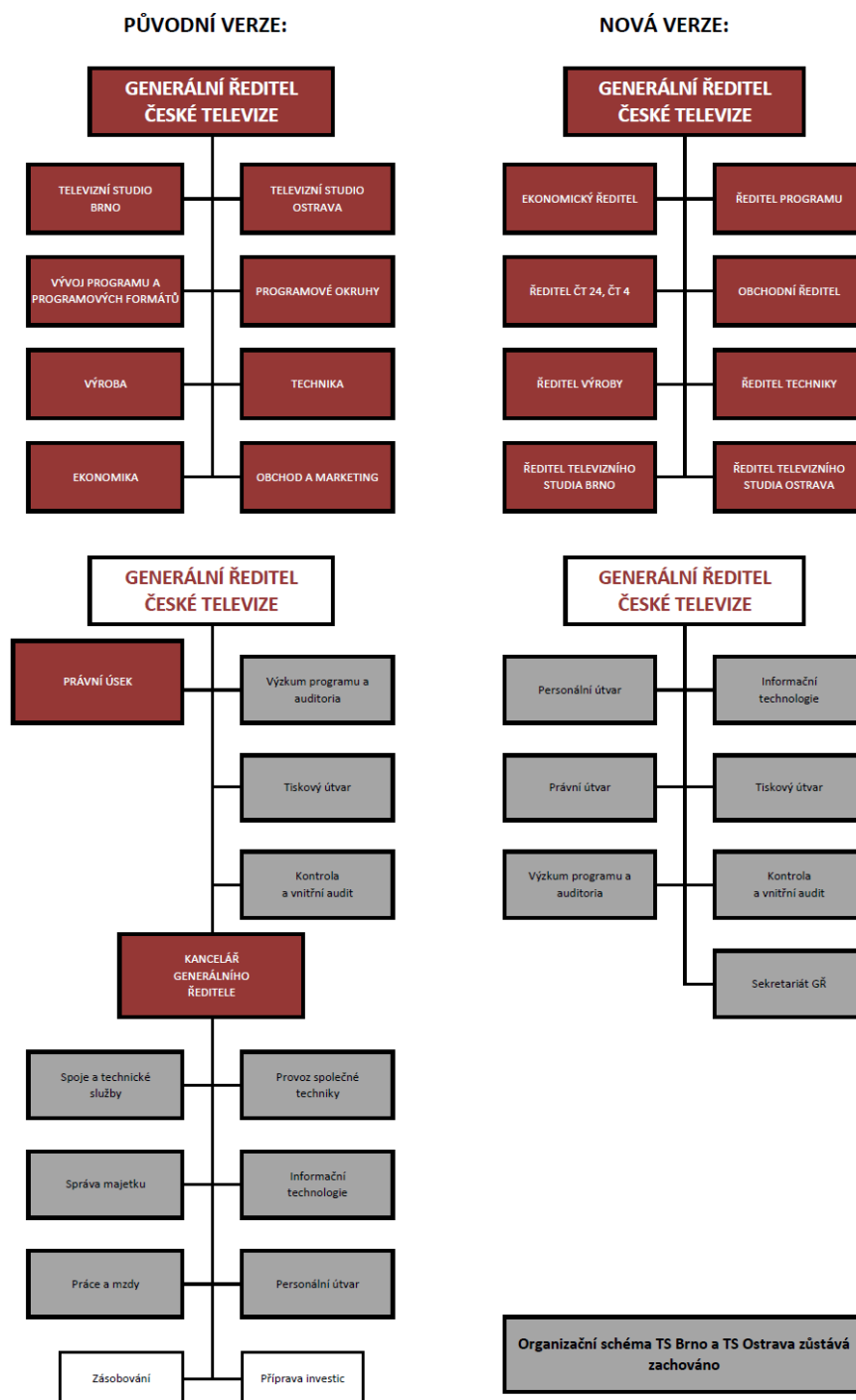
- 2) Výběrová řízení – prověřit stávající systém a pravidla, vyhodnotit probíhající výběrová řízení s cílem jejich potřeby a snížení nákladů.

Termín: do 30.11.2011

Pozn.: uvedené termíny platí v případě, že GR bude zvolen v termínu 9/2011.

PŘÍLOHA

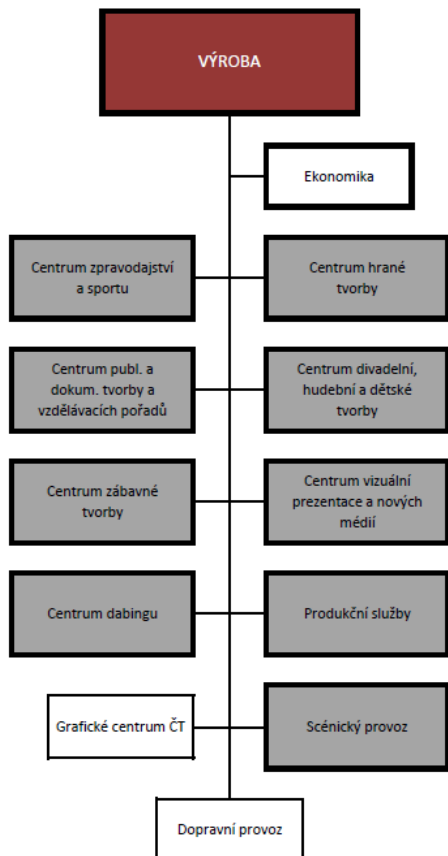
Organizační schéma ČT část 1



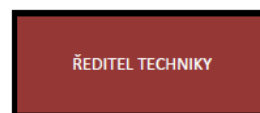
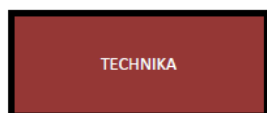
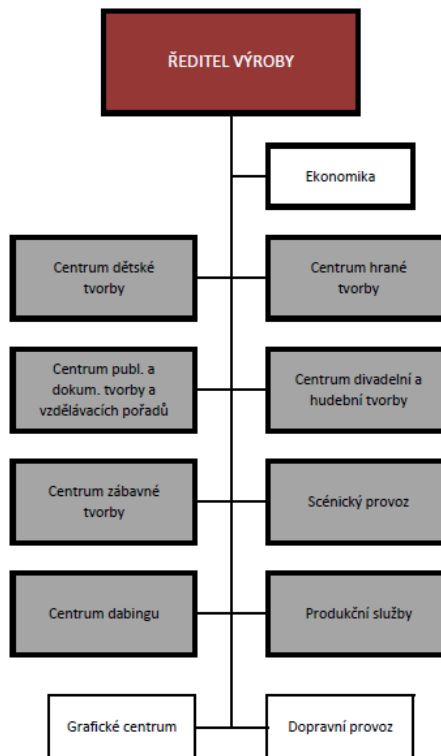
Organizační schéma ČT

část 2

PŮVODNÍ VERZE:



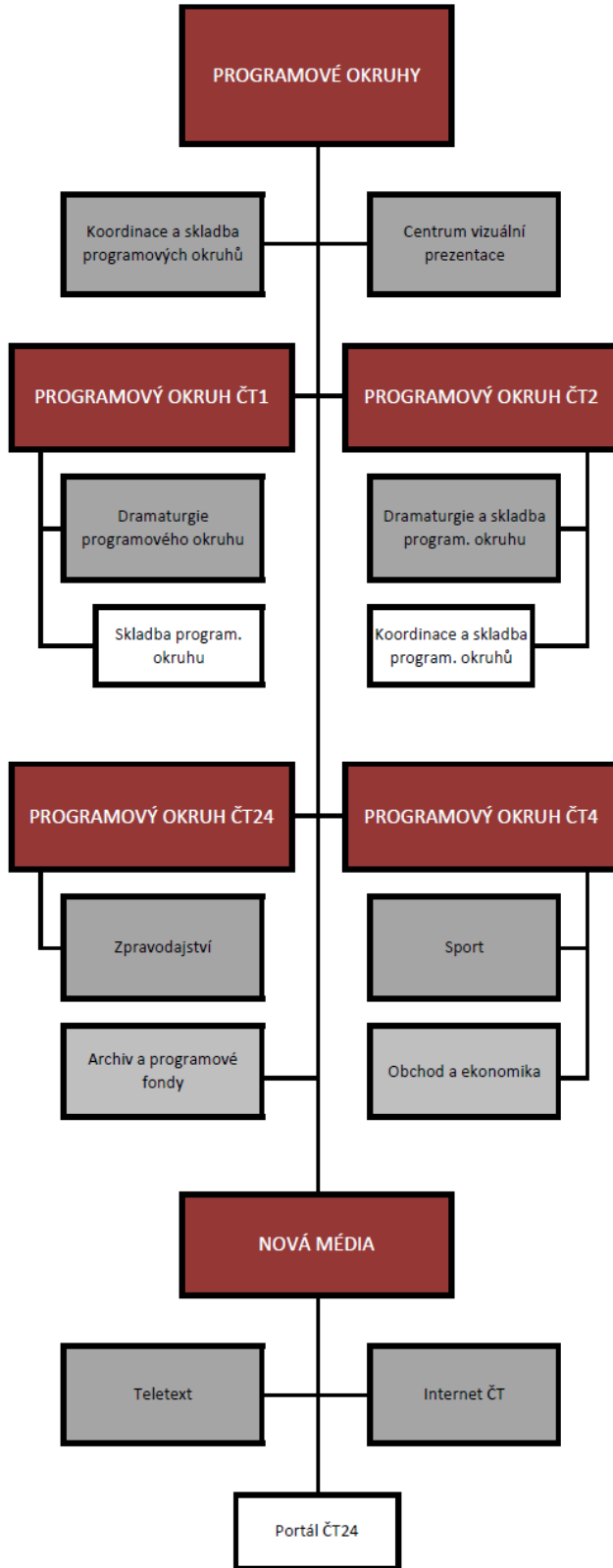
NOVÁ VERZE:



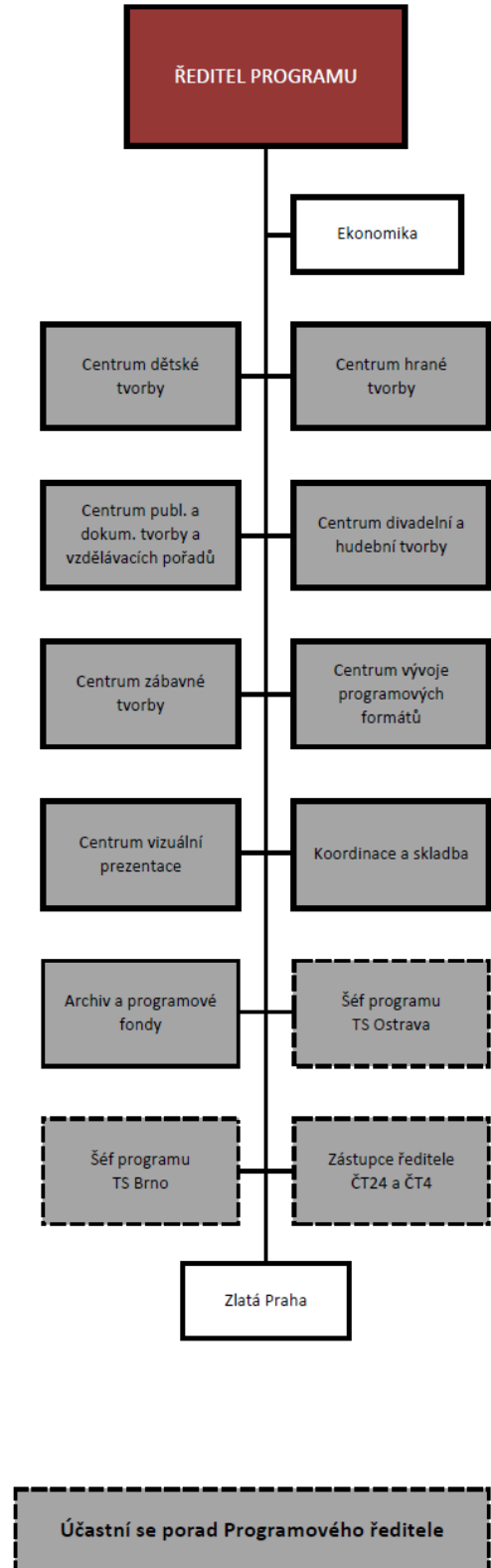
Organizační schéma ČT

část 3

PŮVODNÍ VERZE:



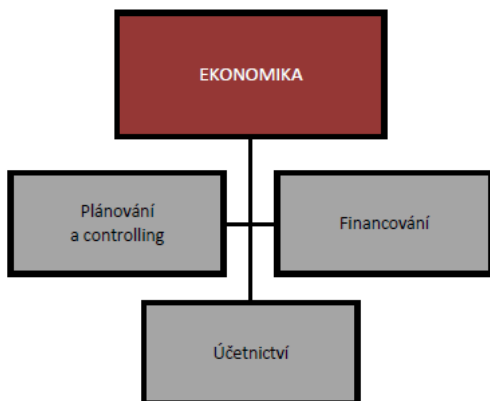
NOVÁ VERZE:



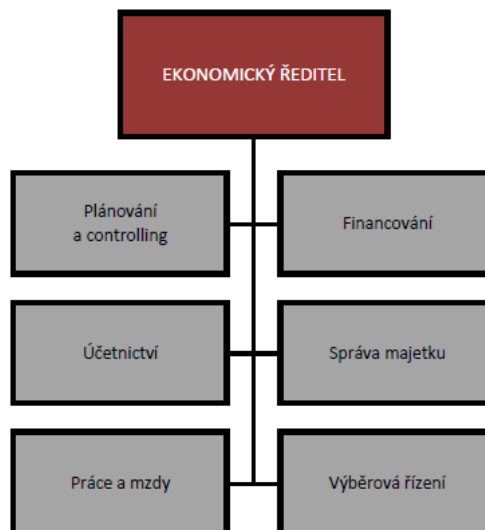
Organizační schéma ČT

část 4

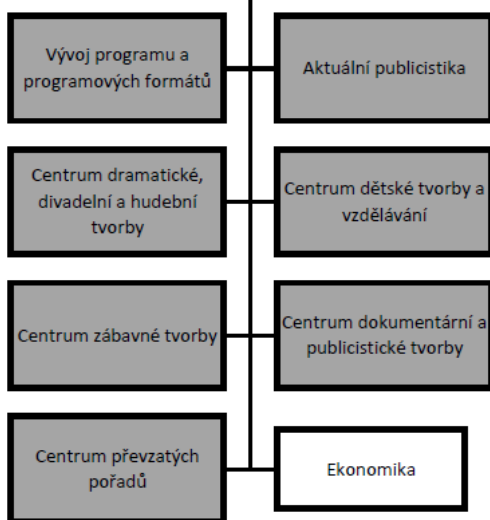
PŮVODNÍ VERZE:



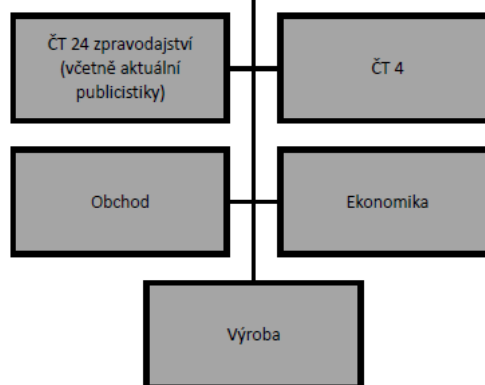
NOVÁ VERZE:



VÝVOJ PROGRAMU A PROGRAMOVÝCH FORMÁTŮ



ŘEDITEL ČT 24, ČT 4



OBCHODNÍ ŘEDITEL

