

**Koncepce dalšího rozvoje a fungování
České televize
jako televize veřejné služby**

Obsah:

Premisa	2
Hospodaření	3
Výroba	4
Programy.....	5
Vnitřní chod	8
Externí vztahy	9
Vývoj	9

Premisa:

Česká televize je na české mediální scéně nezadatelnou institucí. Fakt, že pojem veřejnoprávnost či veřejná služba není jednoznačně definován, nemění nic na společenské potřebě veřejnoprávního média s celoplošnou působností. Nejen kvůli veřejnosti, která si podle průzkumů jednoznačně přeje zachování takového média, ale rovněž kvůli celkové mediální kultuře v České republice. Česká televize musí i nadále fungovat jako producent původní audiovizuální tvorby, jako garant nezávislého zpravodajství, jako demokratický prostor pro kulturní a myšlenkový diskurs.

Již z těchto důvodů Česká televize nemůže jít cestou kompromisů – ne, chce-li být v konkurenci technologického a obsahového mediálního boomu sebevědomou a důvěryhodnou organizací. Přibližování se komerčním trendům v oblasti dramatické tvorby, zpravodajství, či zábavných pořadů je pro veřejnoprávní službu z dlouhodobého pohledu zničující; opakovaným snižováním etických, kulturních a informačních hodnot v zájmu vyšší sledovanosti se totiž snižuje kvalitativní průměr divácké obce v celé České republice a vede zákonitě buď k dalšímu poklesu zájmu veřejnosti, či dalšímu poklesu kvality. Česká televize má prostředky i know-how na to, aby stála stranou tohoto bludného kruhu snižování průměru a šla cestou zvyšování obsahových a formálních a standardů a tím získávala více respektu i oblíbenosti.

Česká televize má po dvou desetiletích dostatek dobrých i špatných zkušeností. Získaných vlastním vývojem a naplňováním veřejné služby i vyvolaných vývojem společnosti a měnícími se očekáváními veřejnosti a establishmentu. Ze srovnání těchto zkušeností je patrné, že pro Českou televizi jako celek i pro její tvorbu, byly nejméně šťastné projevy nerozhodnosti a snaha vyjít všem vstříc. Pokusy o hybridní vysílání typu „vše pro všechny“, či „vyhovíme všem“ oslabují autoritu veřejnoprávního média okamžitě, obnova podloměné důvěryhodnosti trvá naopak velmi dlouho. Argument používaný při ztrátě kreditu, že chyba je především v komunikaci, je obranou nevzdělanosti a malé sebedůvěry. Česká televize má potenciál i prostor vysílat programy s tak vysokou přidanou hodnotou (a o řadě to nepochybně platí), že o legitimitě její existence a naplňování veřejné služby financované z peněz koncesionářů nemusí být pochyb.

V moderní evropské historii se role hromadných sdělovacích prostředků několikrát změnila. Nástupy nových technologií, obsahů a forem vždy přežila především kvalitní média – ta, která si i v záplavě konkurence podržela svoji výlučnost. Vztáhneme-li modely, které provázely nástup knihtisku, filmu, rozhlasu, televize a naposledy internetu k České televizi, je její největší šance na udržení zájmu diváků ve schopnosti hrát roli arbitra mediální hry. Takovou veřejnou službu bude nejširší společnost vyhledávat vždy, což je poučení, které si vzdor rozdílné tradici, trhu a výrobním možnostem může ČT vzít od BBC – její informace a pořady jsou považovány za obecně uznávanou míru pro diváky i pro ostatní vysílatele, byť se tito těší větší sledovanosti.

Již v roce 2009 jsem v projektu řízení České televize (byť pouze v rámci třístránkového konceptu fungování ČT požadovaného při konkursu na funkci generálního ředitele) zdůrazňoval slovo „transparentní“ – za zásadní je s ohledem na hospodaření, výrobu, dramaturgii programů a pořadů, vnitřní fungování ČT i na vztahy s dalšími institucemi a organizacemi považuji stále.

Hospodaření

Česká televize je financována především z veřejných prostředků – nezískává je sice zákonem stanoveným poměrem přímo z rozpočtu, ale systém poplatků je v podstatě nezávislou daní za veřejnoprávní vysílání. Stejně jako u všech příspěvkových organizací z tohoto důvodu nelze o hospodaření ČT ani přemýšlet jinak, než jako o vyrovnaném – z ryze obchodního hlediska bude totiž vždy ztrátové. S ohledem na povahu veřejnoprávní instituce a jejích finančních zdrojů je nezbytné, aby Česká televize uplatňovala pro své hospodaření a financování projektů adekvátní pravidla – obecně platné zákonné normy pro hospodaření s veřejnými prostředky, výběrová řízení při vypisování a udílení zakázek, čitelné směrnice pro nakládání s interními prostředky, transparentní zprávy o výrobě a nákupech (tam, kde informace nemají povahu obchodního tajemství).

Specifickou kapitolu v hospodaření ČT představuje poměr mandatorních výdajů, nákladů na chod instituce a prostředků na výrobu a nákup pořadů. Budeme-li za výchozí informace považovat rok 2009, kdy příjmy a náklady ČT dosáhly 6 925 930 tis. Kč, shledáme současný stav za trvale neudržitelný. Podle dostupných informací odevzdá ČT státnímu rozpočtu na DPH 12% svého rozpočtu (s odvody ke mzdám 17%). Tento zákonem stanovený poměr neodpovídá instituci veřejné služby a omezení reklamy ho ještě zhorší – management ČT by měl jednoznačně usilovat ve spolupráci se zákonodárci o změnu tak, aby její možnosti odpovídaly evropským standardům (ne-li s ohledem na domácí komerční, určitě na celoevropskou veřejnoprávní konkurenci). To však není zásadní problém.

Z pohledu principiálních základů hospodářské efektivity jakéhokoli podniku je vyloučeno, aby byla výše nákladů na provoz větší, než je míra prostředků určených na výrobu a poskytování služeb. To platí pro firmy i pro státy a Česká televize nemůže být výjimkou. Z dostupných údajů za rok 2009 vyplývá, že 23% celkových výdajů tvořily mzdy a 27% investice do provozu (budovy, technologické zázemí etc.). Na samu veřejnoprávní službu tak ČT zbylo jen 38% z uvedených 7 miliard, tedy pouhý zůstatek 2 643 milionů Kč. Tento poměr je problematický bez ohledu na zákonné odvody DPH. Česká televize musí udržet rozpočet ve vyrovnané poloze nejen v poměru celkových příjmů a nákladů, což je samozřejmost, ale i v poměru vnitřních nákladů na svůj provoz a na výrobu. Je přitom zjevné, že nelze jít jen cestou snižování výdajů, ale také – a daleko výrazněji než dosud – zvyšováním příjmů.

Ke snižování výdajů České televizi pomůže efektivnější hospodaření zaručené důsledným systémem udílení veřejných zakázek. To platí pro náklady na udržování provozuschopnosti a investice do nových technologií, stejně jako pro výrobu jednotlivých pořadů. Ve střednědobém horizontu by se na příjmech měla pozitivně promítnout změna zákona o DPH, nebo rozšíření služeb, na něž bude ČT moci uplatňovat její odpočet. Nezbytnou součástí úspor pak bude také postupná restrukturalizace – omezování ztrátových provozů a posilování ziskových tak, aby byl o služby ČT na komerční bázi zájem u externích odběratelů (a to i na mezinárodní úrovni).

Tím se dostáváme k možnostem zvyšování příjmů: v první řadě jde o efektivnější výběr koncesionářských poplatků, který by Česká televize měla realizovat sama (potažmo usilovat o účinnější nástroje pro jejich vymáhání). Kromě zmíněného prodeje služeb a pronájmu zbytných kapacit jde dále o vyšší prodej pořadů či licencí - a to včetně prodeje maloobchodní formou. Zmenšení prostoru pro vysílání reklamy by měla kompenzovat jeho kvalita – tedy nejen sledovanost, ale i reputace programů ČT2 a ČT4; cena reklamy ve výběrovém médiu je jiná, než v bulváru (Česká televize by se proto měla marketingově chovat i na poli reklamy jako selektor a garant kvality – vysílání zavádějících (ne-li klamavých) reklam a teleshoppingů vypovídá nejen o zadavateli a autorovi, ale i o prostředníkovi).

Česká televize se rovněž bude muset aktivněji zajímat o využívání alternativních finančních zdrojů – vedle partnerských projektů a sponzoringu jde především o granty a fondy na podporu rozvoje české a evropské kinematografie a televizní tvorby. Například program EU „Media +“ umožňuje získat na jedno dílo částku až 500 000 EUR (pokud u filmu nepřesahuje 12,5% celkových nákladů a u dokumentů 20% - délka projektů může být přitom až 49 měsíců).

Výroba

Česká televize musí zůstat výrazným koproducentem původní audiovizuální tvorby na národní úrovni i po úplném přechodu na digitální vysílání a po skončení působnosti zákona, který ji tuto službu mandatorně ukládá. Z tohoto důvodu pro ni vyplývá úkol hospodařit s finančními prostředky tak, aby kromě svého provozu a služby dokázala podporovat také nezávislé filmové tvůrce. Výrobu pak můžeme definovat ve třech základních formách – ryze vlastní produkce, koprodukce, nákupy externí produkce.

Vlastní produkce by měla být zaměřena na kvalitní původní tvorbu (archiv národa), na doplňkovou veřejnoprávní tvorbu (vzdělávací dokumenty, pořady pro menšiny, etc.), na alternativní tvorbu (mladí umělci, nové formáty ...) a zpravodajství. Kromě zpravodajství to ale neznamená, že by ČT měla být odkázána jen na vlastní zdroje. Kvalitní projekty se musejí v mezích zákona a etického kodexu ČT ucházet o podporu ze strany soukromého podnikatelského sektoru.

Koprodukce má tvořit do budoucna podstatnou část tvorby ČT. A to ve smyslu společné výroby dvou a více televizních stanic (na mezinárodní úrovni) či producentů subjektů (na národní), jakož i ve smyslu partnerských projektů, kdy druhou stranou nebudou nutně audiovizuální tvůrčí či producentská centra, ale instituce a společnosti, které do společné výroby vstoupí jinou formou kapitálu, či podpory (kraje a města, průmyslové podniky či poskytovatelé služeb, státní a nevládní organizace ...) Zásadní nicméně dlouhodobě zůstane koprodukce v rámci televizí a nezávislých producentů – za klíčové přitom považují především koprodukcí na mezinárodní úrovni, už s ohledem na větší šance na proniknutí na zahraniční trhy. Česká televize by měla být připravena – podobně jako desítky nezávislých tvůrců – poskytovat i dílčí služby a kapacity. Počet zaměstnanců i technologické zázemí jí to umožňují.

Nákupy externí produkce na mezinárodní úrovni (filmy, divácky úspěšné seriály, mimořádné dokumenty) nemůže Česká televize ve smyslu konkurence a tedy cen příliš ovlivnit, daleko více než dosud by se ale proto měla ubírat cestou barterových obchodů – k tomu je zapotřebí zahájit jednání o výměně seriálů, filmů či dokumentů již ve fázi příprav (neznamená to omezování tvůrců při jejich práci, či dokonce akceptování diktátu trhu, ale vytipování možných odběratelů a ovlivnění podmínek vzájemné obchodní výměny, popřípadě vytvoření rámce pro dlouhodobé kontakty tohoto druhu).

Pokud jde o filmové trháky, bude se muset Česká televize omezit na nákup jen několika titulů ročně a počítat s nimi pro tradiční divácky silné příležitosti (svátky, výročí, významné události ...). V daleko větší míře by takové tituly měla ČT prodávat – vedle vlastních self-promo kapacit prostřednictvím mediálních partnerů a ad-hoc reklamních akcí.

Pro efektivní výrobu jakéhokoli podniku je nezbytná jasně definovaná vnitřní struktura pravomocí a odpovědnosti. Pro instituci hospodařící s veřejnými prostředky navíc platí principy veřejné kontroly. Při neefektivním, nebo dokonce chybném nakládání s financemi České televize musí management vyvozovat okamžitá a účinná řešení, včetně osobních profesních postihů těch, kteří selhali. Z tohoto důvodu musejí všechny složky hospodaření a výroby podléhat důsledné kontrole a nezávislým auditům.

Programy

Čtyři programy (ČT1, ČT2, ČT4, ČT24) dávají České televizi možnost profilovat vysílání cíleně na odlišné divácké skupiny a oslovovat je specifickými pořady. Česká televize by měla proto intenzivněji využít povědomí, které o jednotlivých programech diváci mají. Respektive posílit a naplnit novým obsahem pozitivní konotace a zbavit se negativních předpojatostí (například, že původní zábavná tvorba je většinou recyklací starých pořadů). Kvantitativní síla čtyř programů potřebuje i jasnou marketingovou kvalitu.

Již v roce 2009 jsem uváděl, že jednotlivé programy mají mít své „intendanty“. Odlišné profily kanálů znamenají odlišnou dramaturgii i odlišné formy financování; nakolik je nepřijatelné, aby se sponzoring na bázi reklamy či product-placementu objevoval ve zpravodajství, je tento způsob spolufinancování u rodinného seriálu zcela legitimní. Stejně tak se na politickou satiru budou vztahovat jiná pravidla, než na investigativní žurnalistiku.

Koordinace čtyř programů je ale samozřejmě nezbytná z řady důvodů: především s ohledem na kvalitu diváka, který by se neměl dostávat do situace, kdy váhá mezi dvěma pořady zaměřenými právě na něj (například divák váhající v pondělí večer mezi Reportéry na ČT1 a historickým dokumentem na ČT2), dále na snížení výrobních nákladů (zcela izolovaná výroba znamená, že jeden program nevyužívá kapacity či již hotové „polotovary“ programu jiného) a rovněž s ohledem na vyloučení duplicit (tedy od pořadů se stejným zaměřením i zpracováním (například o vaření či cestování, které by měly hrát ve vysílání ČT jen doplňkovou roli), přes opakování neexklusivních hostů ke stejnému tématu ve stejném dni, po jednotlivé scény z populárních pořadů reprízované ve více formátech během jediného týdne).

ČT24 – zpravodajství

Jediný celodenní zpravodajský servis v České republice musí být podobně jako World Service v případě BBC jasným identifikátorem televize veřejné služby. Předpokladem je rozumný poměr mezi zpravodajskou povinností referovat o věcech validních pro celou společnost a původními materiály. Zpravodajství České televize nemůže být jen obrazovým shrnutím toho, co veřejnost během dne seznala z on-line médií. Od široké sítě reportérů a zpravodajů editoři musí vyžadovat jak původní informace, tak původní zpracování (například stand-upy přilepené za převzaté materiály, které se vzápětí objeví na jiných stanicích, nevítají ani zpravodajové, ani diváci).

Specifickou a nezastupitelnou rolí veřejnoprávní televize je investigativní žurnalistika – tím spíše, že v současnosti jsou v České republice posledním pravidelným pořadem tohoto druhu Reportéři ČT. Dlouhodobější a detailní sledování celospolečensky zásadních témat by nicméně mělo prorůstat i do dalších formátů denního zpravodajství a to nejen u témat ekonomických, justičních, či politických, kde se investigativní přístup nabízí, ale i kulturních a sportu. Větší prostor ale vyžaduje větší odpovědnost autorů, tedy důsledné ověřování informací třetích stran, přínos původních informací - včetně těch, které zpochybňují autorské teze, zachování presumpce nevinny a principů ochrany soukromí a osobních dat.

Profesionalitu je nutné vymáhat i od ostatních výrobních a vysílacích složek: od kameramanů, přes režiséry až po autory titulků a grafik (zpravodajství veřejnoprávní televize si nemůže dovolit hrubé chyby ani v gramatice, ani ve stylistice, ani v obrazové a stříhové skladbě - divák platí i za tuto kvalitu).

Profilace pořadů v konkrétních časech musí vycházet ze znalosti potřeb cílových skupin. Například toho, kdy jsou manažeři ochotni dívat se na ekonomický servis a jaké

informace od něj po dni (či během něj) stráveném v práci a plném on-line zpráv z mobilů a internetu očekávají.

Televize nemůže ani ve zpravodajství zapomínat na to, že jde o audio-vizuální médium, pro něž je obrazová stránka a obsahová srozumitelnost rozhodující – například přímé vstupy reportérů mají opodstatnění tam, kde jejich očitě svědectví a čas a prostor převáží nad atraktivitou kvalitní obrazové skladby; samoučelný sled živých vstupů bez podkresů či grafiky snižuje dispozice zaujmout diváka jinak, než rozhlas.

ČT1 – masový program

Prostor pro původní dramatickou tvorbu, koprodukční pořady a divácky populární pořady; Česká televize nemůže v nákupech „trháků“ plošně konkurovat soukromým médiím, to lze pouze v případě nárazových vln (jak již uvedeno: svátky, výročí, významné události), přidanou hodnotou vysílání by ale měla být permanentně například populárně vzdělávací pásma typu „3xS“ (daný autor, režisér, herec či jiný spolutvůrce, na jehož práci bude divák sledovat jeho osobní i kinematografický vývoj), objevování nových talentů (z řad čerstvých absolventů a studentů filmových a televizních škol ale i ze zahraničí), srovnávací pásma (snímky souvztažné k danému tématu, ale z různých dílen či úhlů pohledu), autobiografické filmy v konfrontaci s dokumenty o životě autorů a podobně; klíč k zájmu diváka není jen v ceně filmu a v popularitě jeho protagonistů, ale pro Českou televizi především v přidané hodnotě, kterou jiné stanice na českém trhu nabídnout nemohou.

Prvním program ČT by měl proto svou nabídku doplnit rovněž o formáty, které se od veřejnoprávního média na rozdíl od těch komerčních očekávají: historické seriály a inscenace, adaptace klasických autorů české i světové literatury, multikulturní tvorba pro mládež, politická satira ... U většiny z nich by Česká televize měla dokázat najít zdroje na spolufinancování, ale zůstat garantem vysokých kulturních a uměleckých standardů.

Vlastní pořady zaměřené na sledovanost (seriály, televizní inscenace) nemohou ovšem rezignovat v případě diváckého neúspěchu na nezájem a spokojit se ex-post s tím, že jde o veřejnoprávní pořad, jemuž o popularitu nejde – jinými slovy musí být pružnější programová skladba a v prime-time nelze nechávat tvorbu, která nenaplnila očekávání. Naopak na úspěch by měla navazovat marketingová kampaň nejen v rámci self-promo České televize, ale v rámci celého mediálního trhu.

ČT2 – elitní program

V očích veřejnosti „nejveřejnoprávnější“ program ČT – jeho role osvěty a vzdělávání by měla být i nadále ve srovnání s ostatními televizními stanicemi nezaměnitelná. Důraz na náročnost a vyhraněnost pořadů by měl vést ke zvyšování sledovanosti – nabídka specifických služeb a zboží (byť výběrových) se na trhu zviditelňuje a prodává lépe, než nevýrazný průměr.

Program tradičně spojovaný s dokumenty, alternativou a pořady pro menšiny je více než vhodným prostorem pro experimentální tvorbu a vyhledávání nových forem a talentů. Je to rovněž prostor pro širší spolupráci s dalšími institucemi a organizacemi: univerzitami a školami, akademickými kruhy, vývojovými středisky, ale například i úřady pro ochranu spotřebitele, dozorci nad dodržováním lidských práv, zahraničními televizemi ...

Například původní dokumentární tvorba tematicky orientovaná na historii si žádá koprodukcí se sousedními státy, nebo dramaturgii sladěnou s formáty vyráběnými u sousedů. Kulturní tvorba předpokládá dlouhodobější a užší spolupráci s vytipovanými divadly, vydavateli, hudebními tělesy, galeriemi etc. Alternativní tvorba musí využívat

intenzivněji potenciál studentů filmových a televizních škol, ale i nezávislých audiovizuálních tvůrců (přehlídky amatérských filmů, klipů a dalších děl).

ČT4 – sportovní

Sport veřejnoprávní televize vysílat musí již z dikce zákona o ČT. Neměl by se ale omezovat jen na pásma přímých přenosů, sestřihů ze sportovních akcí, portrétů osobností a historických ohlédnutí za národními úspěchy, byť tyto formáty do vysílání ČT4 nepochybně patří.

S ohledem na sílící komerční konkurenci a zvyšování cen u sportovních přenosů bude ČT jako celek muset úzce spolupracovat s ostatními veřejnoprávními televizemi zastřešenými celoevropskou organizací EBU. I tak je velice pravděpodobné, že komercializací sportu a sportovních událostí přestanou být některé pořady pro Českou televizi dostupné. Možnost vysílat reklamu a využívat podporu sponzorů a partnerů znamená pro ČT4 úkol daleko výrazněji nabízet reklamní čas a prostor a to včetně přímých kontaktů a smluv. Například u sázkových kanceláří není nutné uzavírat kontrakty přes agentury.

Sportovní program ve veřejnoprávním médiu by pak měl sport pojímat širěji jako společenský fenomén, který zahrnuje víc, než jsou „branky, body a vteřiny“. Sportovní prostředí je prostředím velkých investic a proto i korupce, sportovní aktivity mají na děti a mládež právě tak prospěšné účinky, jako pro ně v případě vrcholového sportu znamenají enormní fyzické i psychické nároky, jednotlivá města a regiony vstupují do národních a nadnárodních soutěží s podporou hospodářských obrů a vznikají ekonomicko-správní vazby, které mění povahu celých oblastí. To vše by se na ČT4 mělo objevovat tím spíš, že dopad takových fenoménů na společnost je téměř skrytý a neveřejnoprávní média jim prostor nedávají.

Nová média

Vysílání prostřednictvím tzv. nových médií (internet, mobily, GPS a další technologie) v podání veřejnoprávní služby představuje opět nejen naplňování stávajících možností a napodobování toho, co dělají jiní vysílatelé, ale spolupráci s instituty aktivními v dané oblasti a podíl na vývoji. Tím spíš, že nové aplikace nejen získávají odběratele, ale potenciálně nabízejí možnost prodeje licencí, nebo spolupráci třetích subjektů na komerční bázi.

V konkurenci zcela otevřených, ale také neautorizovaných sociálních sítí má Česká televize možnost se profilovat zdroj ověřených informací a dodavatel informací „na klíč“. Tedy být filtrem omylů a nepravd, které do internetového prostředí vypouštějí anonymní zdroje, a tematickým selektorem zpráv, které daného příjemce v daný čas zajímají. Nestačí tedy jen „překlápět“ do formátů mobilů a přenosných počítačů co největší kvantitu, ale především kvalitu a pokud možno původní informace.

Divizi nových médií nepochybně čeká rychlejší vývoj, než ostatní výrobní složky ČT. Česká republika a Praha především se díky geografické poloze a díky stoupajícímu počtu telekomunikačních a vědeckých středisek (Galileo, ELI) dostává do popředí zájmu mezinárodních provozovatelů moderních komunikačních technologií. Česká televize by měla usilovat o co nejtěsnější spolupráci a být připravena nabízet postupem času i prostřednictvím nových médií služby a informace, které bude veřejnost či užší skupiny poptávat.

Vnitřní chod ČT

Struktura managementu České televize vychází jednak z povinnosti hospodařit, vyrábět a udržovat provoz veřejnoprávní instituce, dále z existence tří studií – Praha, Brno, Ostrava, a konečně z vysílání na čtyřech programových okruzích a prodeje pořadů a služeb. Z tohoto pohledu je pro vnitřní chod ČT stávající vedení strukturováno odpovídajícím způsobem. Pro externí subjekty (alespoň podle vyjádření zástupců FITES a ARAS) je nicméně v současné době problematické orientovat se v systému zakázek ze strany ČT a nabídek podávaných nezávislymi autory a producenty. Nečitelnost a nejasná odpovědnost komplikuje spolupráci externích tvůrců s ČT a současně vytváří prostředí pro neprůhledné vztahy – to je nebezpečné jak pro kvalitu výroby, tak pro transparentní hospodaření.

Zásadnějším úkolem je však pro ČT udržení a posílení efektivity vlastních téměř tři tisíc zaměstnanců a stovek provozů. Z údajů vyplývajících z hospodaření ČT za rok 2009 (shrnutých již v odstavci „Hospodaření“) je patrné, že Česká televize spotřebuje čtvrtinu prostředků na provoz (27%) a zhruba stejný díl na mzdy (23%) – polovina rozpočtu strávená chodem samotné instituce je příliš. Tato nerovnováha svědčí v podnicích obecně o přebujelé administrativě, nevyužitých výrobních kapacitách, nebo malém zájmu o zboží a poskytované služby.

Českou televizi čeká nade vše pochybnost postupná restrukturalizace. Na rozdíl od podniku, který může vyrobit zboží do skladu a pak se zastavit a projít kýženými změnami, musí televize veřejné služby vysílat neustále a v nezmenšené kvalitě. Její proměna je tedy pozvolnou proměnou organismu, nikoli radikální proměnou stroje. Během šestiletého funkčního období generálního ředitele se nicméně dá úspěšně dokončit.

V první fázi musí ČT podrobně popsat, které provozy a profese jsou bytostně nutné pro zachování funkce veřejnoprávní televize, které potřebují modernizaci s tím, že se investice podniku vrátí, které jsou s ohledem na moderní technologie nevyužívané, nebo je jejich využívání natolik zřídka, že se nevyplatí udržovat je trvale, které služby Česká televize naopak poptává u externích dodavatelů a platí víc, než by ji stál provoz vlastních kapacit.

Ve druhé fázi musí vedení ČT připravit plán postupné restrukturalizace výrobních kapacit a rekvalifikaci zaměstnanců (pro obě politiky přitom může Česká televize poptávat finanční podporu z regionálních a evropských fondů). Proces by měl vycházet také z nabídky a poptávky audiovizuálních služeb na celoevropském trhu – řada soukromých českých výrobců úspěšně nabízí softwarové i tradiční filmové služby s daleko menšími kapacitami a technologickým zázemím. Veřejnoprávní služba neznámá, že by její zbytné kapacity nemohli využívat odběratelé na komerční bázi – pokud nejsou dostatečně profesionální a konkurenceschopné, nemá smysl je za každou cenu uměle udržovat jen proto, že jsou „vlastní“.

Restrukturalizace a rekvalifikace ČT je dlouhodobý projekt, který se neobejde bez spolupráce vedení a ekonomického řízení ČT s vedoucími všech výrobních složek a odbory. Změny se nepochybně nebudou týkat všech 2.900 zaměstnanců a těm, jichž se dotknou, by měly přinést aktivnější podíl na výrobě a službách České televize.

Externí vztahy ČT

Česká televize není a nemůže se chovat jako ostrov. Funguje v ekonomicko-právním rámci určeném zákonodárci, její kvalitu poměřují diváci i akademická a kulturní obec, prosazuje se jako výrobce a poskytovatel služeb na desetimilionovém trhu.

Jak již řečeno v úvaze o ČT: je přirozené, že se o chod a funkci veřejnoprávní televize zajímá vláda, parlament, krajské a místní samosprávy a další subjekty, je přirozené, že se management ČT snaží vyjednat u zákonodárců a zainteresovaných skupin co nejlepší podmínky pro naplňování veřejné služby. Podobně jako pro financování a udílení zakázek ale musí pro jednání na uvedené úrovni platit maximální transparentnost – Česká televize je věc veřejná a kromě témat spojených s národní bezpečností nebo obchodním tajemstvím má veřejnost právo vědět o všem, co se jí týká.

Česká televize nemůže podléhat momentálním požadavkům trhu, ale nemůže ani rezignovat na kvalifikované názory a připomínky ke své tvorbě a svému fungování. Česká audiovizuální tvorba má kvalitativně i kvantitativně velmi bohatou historii a totéž lze říci o dalších kulturních oblastech, které se na televizní a filmové produkci promítají – především o literatuře a dramatické tvorbě. Společenství uznávaných autorů a mezinárodně etablované organizace hrají navíc roli autorit, jejichž dobrozdání může pozici ČT na českém mediálním trhu jen posilovat (stejně jako ji dlouhodobá kritika oslabuje).

Česká televize by se konečně neměla pohybovat v mediálně izolovaném prostoru; v důsledku se snaží výsledky své práce a své služby prodat a musí pracovat s trhem podle obecných marketingových pravidel – důraz by měl být kladen na veřejnou službu a její konkrétní naplňování (například role zpravodajství, ocenění původní tvorby, srovnání se zahraničními televizemi, rozšiřování a zkvalitňování služeb, etc.) Jednotlivé „vzkazy“ by měla distribuovat veřejnosti média, s nimiž ČT naváže partnerství na základě společné cílové skupiny, popřípadě společných projektů a která nebudou deformovat její veřejnoprávní tvář.

Vývoj

Česká - druhy Československá - televize čelí po půl století vlastní existence a současně mimořádného rozvoje telekomunikačních technologií na globální úrovni nebezpečí, že se stane médiem minulého tisíciletí. Ani úspěšný přechod na digitální vysílání neznámá, že toto riziko pominulo. Jako veřejnoprávní vysílatel by proto měla sloužit i jako laboratoř, kde budou vznikat nové formáty pořadů distribuovaných novými cestami, jejíž výsledky budou okamžitě konfrontovány s očekáváním diváků a která v návaznosti na nové aplikace a technologie bude navrhovat či požadovat nezbytné legislativní změny.

V dané oblasti je nezbytná spolupráce s předními vývojovými centry vysokých škol a společností působících v telekomunikačním průmyslu. U řady evropských televizí je běžnou praxí, že se podobnou formou spolupráce již na univerzitách studenti připravují na práci právě u nich.