



# **KROK do digitální budoucnosti**

Česká televize 2012 – 2017

**Petr Dvořák**

## **14. Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby**

Srpen 2011

## Slovo na úvod ...

Česká televize dnes stojí na prahu nové digitální éry. Prošla úspěšně procesem digitalizace a má velkou šanci v této nové době obhájit svoji existenci a nadále naplňovat své poslání, kterým je veřejná služba společnosti. V rámci integrace společnosti má možnost potvrdit svoji roli významné a normotvorné národní instituce s významným vlivem na chování, vkus a kulturní zázemí diváků.

**Veřejná služba poskytovaná Českou televizí musí být:**

- **prostorem pro rozvíjení a inovaci historicky kodifikovaných uměleckých a kulturních hodnot**
- **prostorem pro kultivaci vkusu diváků a hledání shody v základních společenských postojích**
- **prostorem pro vzájemné poznávání a sblížení evropských kulturních kořenů**
- **prostorem pro tvorbu napříč generacemi tvůrců**
- **prostorem pro programovou synergii napříč žánry a jednotlivými kanály ve vytváření společenského konsensu a různých forem společenského dialogu o rozhodujících hodnotových otázkách a prioritách.**

Aby Česká televize dostala tomuto poslání, musí být připravena učinit významný krok kupředu, krok, kterým prokáže a potvrdí základní vlastnosti, kterými by se měla zásadně odlišovat od svých komerčních protějšků.

## **KROK, to je Kvalita, Respekt, Odvaha a Kreativita.**

### ■ **Kvalita**

Základní hodnotou každého vysílaného programu na obrazovce České televize by měla být kvalita, obtížně definovatelný pojem s řadou významových rovin. Vždy by měla být přítomna, vždy by měla vytvářet nadstavbu, kterou divák v pořadech komerčních televizí většinou nenachází. Povinností tvůrců je mít tuto zásadu vždy na paměti a povinností zodpovědných televizních manažerů je tuto vlastnost nekompromisně vyžadovat, přestože ji běžný divák nedokáže vždy rozpoznat, a přestože ji v pořadech České televize nebude vždy hledat.

### ■ **Respekt**

Ambicí České televize by mělo být vytvářet taková díla, produkovat takové typy pořadů, přinášet takové zpravodajství, zaměstnávat takové profesionály a spolupracovat s takovými tvůrci, aby budila vždy respekt. Respekt svých diváků za to, jakým způsobem je informuje, vzdělává nebo baví, respekt odborné veřejnosti za kvalitu, kterou svou prací vytváří, respekt politických stran a hnutí k tomu, jak uplatňuje svou nezávislost a vyváženost při poskytování aktuálních a pravdivých informací. Jen takovým způsobem může potvrzovat svoji roli spolutvůrce národních kulturních a společenských hodnot.

### ■ **Odvaha**

Česká televize by měla prokázat odvahu definováním nových témat, hledáním alternativ proti komerčnímu televiznímu vysílání, objevováním nových žánrů, podporou začínajících autorů, otevíráním se novým impulsům, rozkrýváním významných společensko-politických témat, podporou estetiky a kulturnosti a jasným vymezením soustavy hodnot, které svojí tvorbou bude naplňovat a o které bude usilovat.

### ■ **Kreativita**

Kreativita je podmínkou naplnění všech předchozích vlastností, bez kreativity nebudou vznikat kvalitní, odvážné a respektované pořady hodnotné dnes, stejně jako po desetiletích. Česká televize musí mít schopnost kreativní osobnosti zaměstnávat, podporovat a aktivně vyhledávat jak v tvůrčí, tak i v manažerské oblasti.

## Hlavní úkoly nového generálního ředitele

V současné době stojí Česká televize před třemi základními úkoly, které by měl nově nastupující generální ředitel společně s vrcholovým managementem prioritně řešit. Bez promyšleného, ale zároveň razantního a rychlého řešení následujících problémů může televize rychle ztratit svou již tak otřesenou pozici na českém mediálním trhu, v horizontu několika let se dostat do vážných ekonomických problémů a přijít i o podporu divácké veřejnosti, kterou si zatím stále ještě drží. Potom už Česká televize nebude mít možnost otevřeně definovat a komunikovat společenské hodnoty, které by měla pomáhat vytvářet a kultivovat a její vliv na normy chování, hodnotové postoje, vkus a kulturní zázemí jejích diváků se bude postupně umenšovat.

Tyto tři hlavní úkoly jsou konsolidace poskytované veřejné služby, konsolidace programu a konsolidace ekonomického stavu.

### ■ Konsolidace veřejné služby

Zásadním úkolem v této oblasti je obnovení důvěry v konání České televize a **nastolení otevřené a transparentní komunikace** dovnitř i navenek. Je potřeba změnit často prezentovaný názor, že je její výroba předražená a rozpočty neprůhledné. Že je Česká televize uzavřená vůči iniciativám externích tvůrců a producentů. Že se její vedení chová k odborné veřejnosti arogantně a s významnými osobnostmi umělecké sféry málo komunikuje, přičemž tato uzavřenost je mnohdy jednou z příčin nízké myšlenkové a umělecké originality. Komunikace veřejné služby musí být otevřená, přátelská, vstřícná k novinkám a trendům a zároveň pevná v hodnotách, které má Česká televize jako nositel veřejné služby povinnost prosazovat.

### ■ Konsolidace programu

Úkoly České televize jsou dostatečně definovány Kodexem ČT, úkolem nového managementu bude ale nalézt nejvhodnější a nejefektivnější způsob, jakým takto obecně definované úkoly naplnit výrobou a vysíláním konkrétních pořadů. Současná nejasná definice programů ČT1 a ČT2 a solitérní fungování programů ČT24 a ČT4 vede k rozbití stabilních diváckých skupin České televize a jejich postupnému odchodu ke komerčním vysílatelům. Proto hlavním a nejsložitějším programovým zadáním bude **jasná a srozumitelná definice ČT1** jako vlajkové lodi, kde by Česká televize měla ukazovat to nejlepší, co má k dispozici. Přitom musí dbát na splnění dvou zdánlivě protichůdných požadavků, vysoké kvality a divácké atraktivitu. Televizní kanál ČT1 s kvalitní programovou nabídkou by měl být hlavním důvodem pro diváky – koncesionáře, aby platili televizní poplatky. To je zároveň i kanál, který má největší význam pro utváření norem sociálních vztahů, postojů a estetického cítění nejširších vrstev diváků. Ostatní kanály ČT musí sloužit jako základny pro užší divácké skupiny, musí mezi sebou i s ČT1 úzce spolupracovat, navzájem se propagovat a podporovat.

### ■ Konsolidace ekonomiky

Česká televize by se bez razantních zásahů v oblasti ekonomiky a finančního řízení mohla ve střednědobém horizontu dostat do stádia finanční nestability. Zásadním úkolem v této oblasti je **zásadní a trvalé snížení nákladů ve všech oblastech** a s tím související zefektivnění fungování provozu i výroby, optimalizace investičních záměrů, zprůhlednění výběrových řízení, další zefektivnění systému výběru televizních poplatků a minimalizace poplatků spojených s jejich výběrem, nacházení nových forem dodatečných příjmů a citlivá personální politika vedoucí k nalezení optimálního počtu interních zaměstnanců a externích spolupracovníků.

# Shrnutí změn nutných pro konsolidaci ČT

## ■ Tvorba a vlastní výroba

V oblasti **tvorby a vlastní výroby** plánuji změnit dosavadní způsob práce a navázat na osvědčený **producentický systém s nezbytnou programovou specializací**, využívaný Českou televizí již v minulosti. Zároveň chci pro příští rok zajistit minimálně stejný objem finančních prostředků na výrobu pořadů jako v minulosti a do budoucna většinu dosažených úspor prioritně přesouvat do oblasti vlastní výroby.

Chci v mnohem větší míře než dnes otevřít televizi i externím tvůrcům, zavádět **pravidla aktivní dramaturgie**, vytvořit systém pravidelných setkávání generálního ředitele s renomovanými tvůrci televizní i filmové tvorby pro získávání kvalitní a pravdivé zpětné vazby. Hodlám najít cesty podpory mladých tvůrčích talentů již v rámci jejich studia na odborných školách. Současně s tím budu podporovat aktivní oslovování významných osobností z literární, filmové, divadelní nebo akademické oblasti s nabídkami na cílenou formu spolupráce.

## ■ Program a nový dětsko-vzdělávací kanál

V oblasti **programu** hodlám spojit funkci šéfa kanálu ČT1 s **obnovenou pozicí programového ředitele**, který bude nadřízený všem ostatním šéfům kanálů a bude zajišťovat jejich vzájemnou spolupráci, koordinaci a propagaci. Budu dbát na jasné definování role a strategie jednotlivých kanálů.

Hodlám navrhnout Radě ČT **zřízení nového nízkorozpočtového terestrického kanálu ČT3**, zaměřeného na oblast pořadů pro děti a vzdělávacích pořadů, který by se měl financovat z dosažených úspor a který by měl zahájit vysílání nejpozději do konce roku 2012, pokud to technické možnosti dovolí.

## ■ Zpravodajství a sport

Pro oblast **zpravodajství** hodlám prosazovat **posílení současných zpravodajských pořadů na ČT1** a razantní změnu formátu a výrazné posílení novinářského a editorského týmu hlavní zpravodajské relace Události. Zároveň chci dbát na **další rozvíjení zpravodajského kanálu ČT24**, posilování jeho odbornosti a provazování na oblast Nových médií. Do kompetence ředitele zpravodajství chci vrátit jak oblast aktuální publicistiky, tak i oblast produkce zpravodajských pořadů, aby se zpravodajství dokázalo flexibilně přizpůsobovat situaci ve společnosti.

Pro **sportovní kanál ČT4 SPORT** si chci předefinovat jeho zaměření a strategii, přinášet divákům vedle událostí velkého významu, jako je olympiáda, i menšinové sporty, sportovní aktuální publicistiku, odborné sportovní diskuse a pořady podporující volnočasové aktivity a zdravý životní styl. V oblasti nákupu práv a vysílání komerčních typů sportů chci provést revizi, být velmi zdrženlivý, osobně prověřovat všechny budoucí obchody a schvalovat jen ty extrémně výhodné.

## ■ Regiony

Hodlám významně podporovat **spolupráci České televize s regiony**, a to nejen formou zpravodajství, ale i hledáním dalších širších forem regionální spolupráce. V té souvislosti budu **podporovat výstavbu nového TS Brno** poté, co celý projekt bude podroben nákladovému a provoznímu auditu tak, aby nebyl významně ohrožen termín jeho výstavby. Vedle toho budu hledat **možnosti využití současných regionálních center** a po vzoru studia v Olomouci jejich posílení v místech, jako například Plzeň, České Budějovice, Ústí nad Labem, Hradec Králové a Jihlava. Společně s dalším rozvojem studií v Brně, Ostravě a Olomouci by tím Česká televize získala kvalitní pokrytí všech regionů v rámci České republiky.

## ■ Restrukturalizace a organizační struktura

Současnou **restrukturalizaci** chci revidovat a zjednodušit, znovu definovat její finální stav, jasně vymezit pravomoci a zodpovědnosti všem článkům řízení a potom ji co nejrychleji dokončit tak, aby nová pravidla a nové procesy už v sobě zahrnovaly mnou navržené změny v oblasti výroby, programu i zpravodajství.

Chci **zjednodušit organizační strukturu**, snížit počet ředitelů na první úrovni řízení, prosazovat na jedné straně samostatnost a zodpovědnost v rozhodování, ale na druhé straně vytvořit systémy jasných kontrolních mechanismů pro posuzování všech finančních toků a smluvních ujednání.

## ■ Práce s interními zaměstnanci a externími spolupracovníky

Hodlám významně **rozvíjet oblast práce s lidskými zdroji**, zásadně **posílit vnitřní komunikaci**, zvyšovat a vyhodnocovat vnitřní **firemní kulturu**, spolupracovat s odborovou organizací České televize na vytvoření spravedlivého systému odměňování a na takovém způsobu snižování počtu zaměstnanců, při němž by zůstávala zachována kvalita vyráběných pořadů. Současně s tím hodlám definovat taková **pravidla práce s externisty**, aby na ně byly aplikovány stejně náročné požadavky a hodnotící kritéria, jako na interní zaměstnance.

## ■ Ekonomika a finance

V oblasti **ekonomiky** se hodlám zaměřit na trvalé snížení nákladů ve všech oblastech. Plánuji zajistit v příštích dvou až třech letech **minimální úsporu ve výši 7-10% režijních a 4-6% osobních nákladů** tak, aby televize byla schopná bez jakéhokoli ohrožení plánovat všechny své budoucí investice, vedle již zmíněné výstavby TS v Brně a zřízení nového dětsko-vzdělávacího kanálu i **střízlivou rekonstrukci a inovaci zpravodajské budovy** na Kavčích horách. Současně s tím hodlám i provést **finanční audit** rozpracovaných nebo nasmlouvaných pořadů ve výrobě.

## ■ Marketing, obchod a vztah s veřejností

Důležitou oblastí pro změnu je **marketing a oblast komunikace s veřejností (PR)**. Plánuji zároveň významné posílení zvláště v oblasti výzkumu, redefinici grafické tváře České televize včetně návratu k využití původního klasického loga televize a nastavení nové zvukové a hudební složky používaných předělů a vnitřní grafiky.

V oblasti **obchodu** chci zahájit diskusi s mediálními agenturami o změně prodávaných cílových skupin pro program ČT2, aby reklama prodávaná na tomto kanále nedevastovala jeho zaměření. Zároveň budu chtít prověřit systém mediálních partnerství a začít měřit jeho efektivitu ve prospěch České televize.

## ■ Právní normy související s Českou televizí

Budu prosazovat aktivní účast České televize při **přípravě zákona o české kinematografii** a prosazovat **principy samoregulace** v oblastech, jako je zpravodajství nebo publicistika.

## ■ Zahraniční spolupráce

Na závěr budu prosazovat mnohem silnější zapojení České televize do různých způsobů **zahraniční spolupráce**, nejen v tradičních oblastech, ve kterých byla v minulosti spolupráce úspěšná, jako je Německo, Rakousko nebo Slovensko, ale i v dalších zemích, kde má veřejnoprávní sektor významné postavení a kde kultura daného národa může být pro českého diváka blízká nebo zajímavá. Hlavní prioritu v této oblasti vidím v prezentování evropské filmové a televizní tvorby. Hodlám intenzivně využívat čerpání prostředků z fondů Evropské unie, aktivně vyhledávat možnosti zahraničních koprodukcí a ve větší míře využívat výhody plynoucí ze členství České televize v EBU. Samostatnou kapitolou bude nastavení efektivní zahraniční spolupráce s Českým rozhlasem.

# Podrobnější popis navrhovaných změn

## 1/ Tvorba a vlastní výroba

Celková organizační struktura České televize by měla být jednoduchá a srozumitelná a měla by být založena na důsledném **oddělení role televize jako producenta vlastní tvorby a role televize jako vysílatele** při využití **producentického systému**, který je podobný modelu BBC a zároveň vychází z principů, na jakých byla Česká televize postavena před rokem 2002. Tento model bude ale reflektovat současné reálné podmínky českého i evropského mediálního trhu a měl by umožnit nastavení přesně vymezených kompetencí a zodpovědností a zabezpečení snadno kontrolovatelných finančních toků.

### ■ Zavedení producentických skupin

Jednotlivé **producentické skupiny s definovanou programovou specializací** na dramatickou, dokumentární, dětskou a náboženskou tvorbu, vzdělávání, zábavu a hudbu budou mít omezený počet stálých zaměstnanců pod vedením producenta zodpovědného jak za obsahovou, tak i produkční část vyráběného pořadu. Producentické skupiny jsou povinny vyvíjet a aktivně vyhledávat projekty na základě schválené programové strategie jak celé České televize, tak i jednotlivých kanálů. Mají rozpočet pouze na vlastní režii a vývoj (dramaturgické práce, posuzování projektů, vyhledávání a rozvoj talentů a základní tvůrčí přípravu). Finance na výrobu pilotů a případně schválených pořadů získávají až po schválení pořadů do výroby.

Pořady jsou schvalovány na základě dílčích strategií jednotlivých televizních kanálů, které definují obsahové zaměření, definovanou cílovou skupinu, předpokládanou úspěšnost měřenou jak kvantitativními ukazateli (sledovanost v dané cílové skupině), tak i kvalitativními ukazateli.

Silné producentické skupiny s výraznými osobnostmi v jejich čele tak budou posilovat jak přímý vztah s jednotlivými tvůrci, tak i s managementem televize. Základním požadavkem na jejich činnost je osobní tvůrčí zodpovědnost, posílení ambicí jejich vedoucích pracovníků, proaktivní přístup, otevřená spolupráce i s externími produkcemi a tvůrci a aktivní dramaturgie, zahrnující kromě jiného i přímé oslovování jak významných osobností z literární, filmové, divadelní, vědecké nebo pedagogické oblasti, tak i mladých začínajících autorů s nabídkami na cílenou formu spolupráce.

### ■ Vývoj programů a formátů

Útvar vývoje programů a formátů slouží jako servisní zázemí producentických skupin, průběžně sleduje nejnovější trendy televizní a filmové tvorby a aktivně působí při formulaci programových strategií jednotlivých kanálů.

### ■ Spolupráce s externími produkcemi

Pro zlepšení spolupráce s externími producenty bude Česká televize podle vzoru BBC minimálně jednou za půl roku pořádat tzv. „**Producentické dny**“, kdy na základě předem definované poptávky vycházející z programových strategií jednotlivých kanálů budou moci externí tvůrci v předem definované formě a době prezentovat a nabízet své pořady. Současně budou moci přicházet i s náměty mimo poptávané žánry. Těchto dnů by se měl pravidelně účastnit management jak výrobní a vývojové, tak i programové části televize.

## 2/ Programová skladba a multikanálová struktura

V rámci navrhovaných organizačních změn hodlám znovu vytvořit pozici **Programového ředitele**, který bude současně i vedoucím kanálu ČT1. Ostatní vedoucí kanálů budou na druhé úrovni managementu a budou mu přímo podřízeni. Programový ředitel zodpovídá za koordinaci jednotlivých kanálů, jejich vzájemnou propagaci a spolupráci. Do pravomoci jednotlivých vedoucích programových kanálů spadá strategické a denní plánování, skladba programu a akvizice.

Vrcholným orgánem pro schvalování programových plánů, zadávání pořadů do výroby a schvalování pilotů je **Programová rada** vedená Programovým ředitelem. Na té jednotlivé producentské skupiny prezentují nové pořady a jejich rozpočty a získávají souhlas k výrobě.

### ■ Definice současných kanálů

Televizní kanál **ČT1** má být **vlajkovou lodí veřejné služby**, schopnou přinášet pořady s vysokou uměleckou hodnotou způsobem, který osloví široké divácké skupiny všech generací. Musí klást maximální důraz na kvalitní a rychlou reflexi vývoje společnosti a to napříč televizními formáty. Program ČT1 musí mít silný jak regionální, tak i republikový a světový rozměr, musí umět být žánrově bohatý a zahrnovat dramatická konfliktní společenská témata stejně jako jejich komediální a satirické zpracování.

**ČT2** musí posilovat v divácích touhu po **věděni, vzdělání, poznání a kultuře**. Zároveň musí být aktivnější v zadávání témat a inovativní ve formách. Tento kanál by měl působit částečně jako výkladní skříň, částečně jako experimentální prostor, měl by sloužit jako televizní kanál s náročnějším typem programu.

**Zpravodajský kanál ČT24** musí stát na zásadách objektivitu, nezávislosti, nestrannosti, ověřování informací a „vyslyšení druhé strany“. Jeho hlavní pilíře i do budoucna budou pravidelné aktuální zprávy, komentované analýzy, přímé přenosy významných událostí a speciální mimořádná vysílání.

**Sportovní kanál ČT4** by měl odrážet velkou sportovní tradici českého národa a jako hlavní úkol by měl sledovat českou stopu ve sportu, ať už světovou na významných mezinárodních sportovních událostech, tak i ryze národní při propagaci a zobrazování menšinových sportů, volnočasových aktivit nebo zdravého životního stylu.

**Nová média** by měla reflektovat a rozšiřovat veřejnou službu poskytovanou prostřednictvím televizní obrazovky, měla by umožňovat šíření programů České televize na nových platformách a propagovat a přilákat k obrazovce České televize zvláště současnou mladou generaci.

### ■ Nový dětsko-vzdělávací kanál

V rámci rozšiřování programové nabídky a zajišťování vzdělávací veřejné funkce budu navrhovat v roce 2012 spuštění dalšího nízkorozpočtového **tématického kanálu ČT3, zaměřeného na dětskou tvorbu a vzdělávací pořady**. Pro naplnění programového schématu předpokládám využití knihovny a archivu České televize s doplněním cenově dostupné akvizice zahraničních pořadů, o které ve většině případů nemají komerční televize zájem. Program by měl být šířen terestricky ve veřejnoprávním multiplexu České televize a potom i následně prostřednictvím dalších distribučních kanálů. Předpokládám, že tento kanál vzhledem k jeho cílovým skupinám bude využívat významnou měrou podporu oddělení Nových médií. Celkové investiční náklady na spuštění tohoto kanálu by neměly přesáhnout 35-45 mil. Kč, roční provozní náklady odhaduji na 120 mil. Kč.

### 3/ Zpravodajství

Zpravodajství televize veřejné služby musí být **respektovaným, nezpochybnitelným a hodnověrným zdrojem informací**, médiem, jemuž je užitečné naslouchat a jemuž lze stoprocentně věřit. Musí být schopno vytvářet alternativu komerčnímu typu zpravodajství, a to jak obsahovými, tak i formálními prostředky. Základním problémem k řešení v nejbližší době je **stav hlavní zpravodajské relace České televize Události**, která se svou sledovaností propadla hluboko pod úroveň zpravodajství obou velkých českých komerčních televizí. Je potřeba zpátky vrátit okruhy, charakteristické pro zpravodajství veřejné služby – fundovaně zpracovaná politická, společenská, ekonomická a zahraniční témata a regionální dění zasazené do kontextu České republiky. Je potřeba využít zkušených a profesionálních reportérů a moderátorů, více je profilovat a dát jim prostor stát se rovnoprávnými partnery jak významných politických, tak i společenských osobností. Formálně je bezpodmínečně nutné oddělit hlavní zpravodajskou relaci od zpravodajství na kanále ČT24.

#### ■ Organizační zajištění zpravodajství

Organizačně je potřeba vrátit zpět pod zodpovědnost ředitele zpravodajství i pořady aktuální publicistiky a výrobu a realizaci zpravodajství tak, aby bylo možné operativně rozhodovat o pružné alokaci zdrojů, řízení rozpočtu a realizaci případných změn. Významným projektem by měla být **rekonstrukce budovy zpravodajství**, která by zároveň měla zajistit modernizaci celkového technického vybavení.

### 4/ Regiony

Jako zásadní úlohu veřejné služby vidím posílení spolupráce České televize s regiony, a to nejen v oblasti zpravodajství. Proto budu **podporovat výstavbu studia v Brně** poté, co celý projekt bude podroben nákladovému a provoznímu auditu tak, aby nebyl významně ohrožen termín jeho výstavby. Vedle toho budu po vzoru studia v Olomouci hledat **možnosti zřízení nákladově nenáročných regionálních center** v dalších regionech České republiky, jako například v Plzni, Českých Budějovicích, Ústí nad Labem, Hradci Králové a Jihlavě. Společně s dalším rozvojem studií v Brně, Ostravě a Olomouci by tak Česká televize získala kompletní pokrytí všech regionů v rámci České republiky a možnost dostávat jednodušším způsobem zpravodajské informace, ale i mediálně podporovat a aktivně spolupracovat při organizaci různých regionálních kulturních a společenských akcí. Díky blízkým kontaktům v regionech budou moci producenti nebo jimi pověřeni pracovníci vyhledávat nové divadelní, hudební nebo jiné regionální talenty.

#### ■ Spolupráce v rámci Euroregionů

Aktivní prezence České televize v regionech umožní v rámci již dobře fungujících Euroregionů různé typy přeshraniční spolupráce a otevře možnosti využívání různých regionálních kulturních fondů.



## 5/ Restrukturalizace a organizační struktura

Současný stav restrukturalizace přináší do České televize zmatek, nevyjasněnost pravomocí a zodpovědností a alibismus v rozhodování. Na druhou stranu původní záměr restrukturalizace byl postaven na logických základech a měl vést ke stavu popsanému již v kapitole 3., kdy finálním výsledkem mělo být **oddělení role televize jako producenta vlastní tvorby a role televize jako vysílatele programu**.

Dalším postup by tedy měl v sobě zahrnovat analýzu a porovnání plánovaných kroků a termínů se současným stavem, schválení a zahrnutí navržených změn ve výrobě, programu a zpravodajství do realizačního projektu a následné urychlené dokončení celé restrukturalizace tak, aby Česká televize nebyla v organizačním provizoriu a aby mohla co nejrychleji využít nové procesy a principy, které by měly přinést větší efektivitu, nákladové úspory, jasné systémy rozhodování a srozumitelnou definici pravomocí a zodpovědností ve všech oblastech činnosti.

Významnou součástí dokončení celého přerodu České televize na multikanálovou strukturu je **intenzivní komunikace** jak směrem k interním zaměstnancům, tak i k externím spolupracovníkům a tvůrcům, aby navržené a implementované změny chápali a podporovali.

Výsledkem by měla být **jednodušší organizační struktura s maximálně osmi řediteli na prvním stupni řízení**: výrobním ředitelem, programovým ředitelem, finančním ředitelem se zodpovědností i za provoz a techniku, ředitelem vývoje nových programů a formátů, ředitelem zpravodajství, marketingovým a obchodním ředitelem a řediteli studií v Brně a Ostravě.

## 6/ Ekonomika a finance

Hlavním okamžitým úkolem nového generálního ředitele bude **zmapování a posouzení současné ekonomické situace a definice klíčových nedostatků a ekonomických a právních rizik**. To v sobě bude obsahovat analýzu reálnosti vykazovaných hodnot aktiv, posouzení funkčnosti a účinnosti interního kontrolního systému, analýzu významných smluvních vztahů, právních sporů a obchodních vztahů a posouzení systému zadávání zakázek v minulých obdobích.

Cílem by mělo být vedle získání reálného a pravdivého obrázku o hospodaření i **zajištění přípravy, projednání a schválení rozpočtu na rok 2012** v obvyklých termínech a posouzení a případné doplnění dlouhodobých plánů programového, technického, personálního a ekonomického rozvoje České televize na roky 2012 – 2016.

### ■ Návrh nákladových úspor

Na základě zkušeností z mého předchozího působiště jsem přesvědčen, že při zavedení finančních kontrolních mechanismů a při detailní analýze všech dodavatelsko-odběratelských vztahů je možné realizovat v příštích dvou až třech letech **minimální úspory ve výši 7-10% v oblasti režijních nákladů a 4-6% v oblasti osobních nákladů**.

Současně při zavedení správných procesů v oblasti vlastní výroby lze **snížit minimálně o 5% průměrné hodinové náklady na výrobu vlastní tvorby** a tím mít možnost i při stejném výrobním rozpočtu produkovat více hodin vlastní tvorby. Druhou možností je udržet stejný počet vyráběných hodin, ale vyrábět díky dosaženým úsporám finančně a produkčně náročnější produkci.

## ■ DPH

Významnou položkou v nákladech představuje DPH, kde Česká televize nebude mít po ukončení vysílání reklamy na kanálech ČT1 a ČT24 téměř možnost uplatňovat odpočet této daně. Tím se jí výrazně budou zvyšovat náklady na výrobu pořadů ve srovnání s komerčními televizemi. Pokud by se podařilo v příštích letech vyjednat se zákonodárci změnu zákona tak, aby si Česká televize mohla tento odpočet uplatňovat, stala by se konkurenceschopná z hlediska nákladů na vlastní tvorbu, mohla by významně rozšířit svoji spolupráci s externími produkcemi a po celou dobu funkčního období nového generálního ředitele by nemusela prosazovat navýšení televizních poplatků.

## ... slovo závěrem

V tomto projektu jsem si nekladl za cíl obsáhnout celou šíři problematiky, kterou v sobě řízení České televize skrývá. Naznačil jsem jen stručný popis těch nejdůležitějších úkolů, které bude muset řešit každý generální ředitel, který po 21.září 2011 do České televize nastoupí. Mohl bych se jistě více věnovat podrobnějšímu popisu nutných změn v marketingu televize, definovat pravidla koprodukce českých filmů, nastínit strategii technického rozvoje, stanovit si úkoly v právní a legislativní oblasti, popsat rozvoj oblasti lidských zdrojů nebo blíže definovat plány zahraniční spolupráce. Vzhledem k omezenému rozsahu nebylo ale možné v tomto materiálu veškerou zmíněnou problematiku podrobněji popsat. Proto budu rád, pokud v osobním slyšení budu mít možnost představit členům Rady ČT některé z uvedených problematik ve větším detailu.

Významnou oblastí práce generálního ředitele, kterou bych ale chtěl zmínit na závěr, je právě spolupráce s kontrolním orgánem, s Vámi, členy Rady. A tam bych chtěl nabídnout z mé strany maximální otevřenost, korektní a přímý přístup, seriózní a profesionální jednání a vstřícnost ke všem vašem otázkám, připomínkám, radám a námětům. Řada z vás je součástí České televize již několik let, nově zvolení členové zase přinášejí nový a mnohdy originální pohled, rád bych této vaší zkušenosti v budoucnu aktivně využíval.

Jsem přesvědčen, že popsany způsob komunikace by obohacoval obě strany, jak management televize, tak i vás, členy Rady ČT.

Petr Dvořák

V Praze dne 21.srpna 2011