

## **Obsah:**

1. Úvod, výchozí principy
2. Aktuální stav
3. Cílový stav
4. Kroky k dosažení cílového stavu
5. Závěr

## **1. Úvod, výchozí principy**

Česká televize (dále také jen „ČT“) vstoupila do zcela nové etapy televizního vysílání. Aktuální rozvoje technologií mediální sféry, tedy v případě televize, digitalizace spolu se sblížením informačních technologií a televizního vysílání zásadně proměnily postavení všech vysílatelů na televizním trhu.

ČT v rámci toho zdárně stabilizovala 4 vysílací kanály. Jednotlivé kanály byly definovány ve svých základech a jejich počet je z hlediska poskytování veřejné služby a pokrytí zájmů společnosti dostatečný a v tuto chvíli ukončen.

### **1.1. Veřejná služba jako základ**

Českou televizi čeká v nejbližší době diskuse a možné redefinování obsahu pojmu - televize veřejné služby. Aktualizace pojmu „televize veřejné služby“ by měla vyjít z dílny ČT. Na základě toho by měla proběhnout společenská a politická diskuze. V současnosti je často pojem veřejná služba konfrontován jen ve vztahu ke komerčním médiím. Bude důležité, aby povědomí veřejnoprávního média bylo napříště spojeno s rolí garanta kvalitního, zajímavého a zábavného televizního vysílání technicky dostupného pro všechny a především kdykoli - multimediálně. Úkol, který musí skloubit očekávání nejširší veřejnosti na straně jedné a tvůrců, producentů, a celé kulturní sféry na straně druhé. Také nesmí být ponecháno stranou, že ČT je „*reprezentant České republiky*“ a je jejím úkolem informovat o politickém dění a společenských jevech u nás i v zahraničí, o společnosti jako celku a musí plnit i svou nezastupitelnou roli v oblasti vzdělávání.

### **1.2. Televize jako komfortní služba divákovi**

Televize už by neměla čekat na diváka, ale jít k němu. Aktivně se snažit svou tvorbu prezentovat v době, kdy divák má potřebu se na něco podívat a nikoli jej pouze nutit k tomu, aby se díval v době, kdy probíhá vysílání daného pořadu. Musíme k divákovi přijít s maximálním komfortem, kdy každý ví, co vysíláme, co od nás může čekat a kde nás najde, pokud bude chtít. I to bude nová výzva. Starší diváci jsou zvyklí na určitý stereotyp, na určitou hodinu, kdy o svém pořadu ví. Veřejná služba ale vstupuje do éry nových technologií, kdy se musí kromě stabilní poptávky po „starých“ veřejných službách zaměřit i na ty, co dnes raději než po ovladači k televiznímu přijímači sáhnou po počítači, tabletu nebo mobilu. Mladá

generace je dnes zvyklá na internet a až doroste, zvyky často přetrvají. Proto je bazální cestou i vysílání přes internet, mobilní telefony a další technologicky nové platformy.

### 1.3. Kvalitativní úroveň a sledovanost

ČT by měla - informovat, vychovávat, vzdělávat, bavit a být zárukou kvality. Nemělo by docházet k tomu, že rezignuje na kvalitu, místo informací podává - quasi veřejné diskuse pavlačového typu, místo společenského magazínu -bulvár, místo dokumentu- exhibice. Pevná dramaturgie a kvalitní management jsou řešením.

ČT by měla získat respekt a postavení „kulturního národního bohactví a paměti národa“. Má navíc na startovní čáře dobré podmínky k realizaci těchto představ- 97 procenty národa je dnes vnímána jako médium pro všechny.

Ve spojitosti s úkolem veřejné služby by neměla být hlavním kritériem sledovanost.

Jsou jistě pořady, které tuto laťku mít musí, ale mělo by jít hlavně o kvalitu programu, o tvůrčí myšlení, kritické a zajímavé zpracování daných témat. V případě pořadů, které jsou určeny pro úzkou diváckou cílovou skupinu by se měla sledovanost posuzovat z pohledu toho, zda oslovila právě toto publikum a pokud ano, potom je tento pořad úspěšný. Potom může ČT jít i do rizika nových formátů a více cestou autorské tvorby, spolupracovat s novou generací dramaturgů, kteří přinesou nové neotřelé nápady a vize.

## 2. Aktuální stav

V tuto chvíli je největším problémem ČT, že nejsou přesně definovány odpovědnosti. ČT je rozdrobena na několik ostrovů, které mezi sebou bojují a upřednostňují své parciální zájmy nad zájmy televize, jako jednoho celku.

Tento stav je výsledkem dlouhodobého výpadku silného vedení, které upřednostňovalo posilování vnitřního světa před vnějším. Dával tak příležitost pro některá netransparentní rozhodnutí, počiny a snahy. Restrukturalizační projekt dosud nebyl realizován v původní představě a výsledkem je jen jakási kosmetická úprava původního stavu, která příliš nefunguje. Dá se bez nadsázky říci, že televize stále pracuje v jakémsi provizoriu.

Restrukturalizační projekt měl být mimo jiné cestou vpřed, cestou ke snížení počtu vedoucích pracovníků, cestou zefektivnění vedení televize. Dnes je situace často nepřehlednější než byla před zahájením restrukturalizace a často se i vrací zpět. Nejvíce jsou slabiny nedořešené restrukturalizace vidět především v nevymezení kompetencí a zodpovědností, bez kterých nemůže zdravá firma nikdy dobře fungovat.

Současné potřeby České televize a priority pro krátkodobá a dlouhodobá opatření, kterými se zajistí rozvoj České televize jsou dány naléhavými úkoly, které je třeba řešit prioritně. Jedná se zejména o zvýšení úrovně řízení a posílení vnitropodnikové komunikace a kultivace firemní kultury. Plně rozvinout proces restrukturalizace a profilace kanálů ČT. Výrazně zlepšit informovanost odborné i laické veřejnosti o stavu, úkolech a cílech ČT v souvislosti s jejím posláním jako televize veřejné služby. Stanovit strategii pro distribuci televizního signálu na různých úrovních a prostředky. Optimalizovat outsourcing služeb v rámci ČT. Rozvinout spolupráci se zahraničními TV při produkci seriálů, dětských pořadů a koprodukčních projektů.

Nutnou podmínkou pro plnění kvalitní veřejné služby je vytvoření zdravého ekonomického prostředí, které bude přinášet objektivní informace o rentabilitě jednotlivých činností ČT a umožní tak správné rozhodování. Jedná se především o optimalizaci organizační struktury ČT v návaznosti na přijaté strategické cíle včetně vytvoření odborně silného a spolupracujícího týmu lidí se zkušenostmi zevnitř i mimo ČT. Provedení inventarizace nakupovaných externích služeb a optimalizovat jejich rozsah. Prověření vnitropodnikové procesy a jejich dodržování, popřípadě je upřesnit. Alokovat nerentabilní a nepotřebné provozy ČT a nahradit je nebo ukončit jejich činnost.

System kontrol nákladů, ať už výrobních nebo provozních byl zcela izolován. Výsledkem je stav, kdy ČT pouze z účetního hlediska sice hospodaří vyrovnaně, avšak v reálném případě si již žije nad poměry, protože dochází k rozpouštění rezerv na krytí mnohdy nepotřebně vynaložených nákladů.

Dochází tak k tomu, že se významně mění poměr výrobních a provozních nákladů v neprospěch rozvoje programu a potřebných investic.

### **3. Cílový stav**

Česká televize by měla jít cestou konzervativní, přesto ale aktuální a moderní tvorby, nikoli podléhat módním trendům. Médium veřejné služby by se nemělo podbízet, ale kultivovat vzdělávat a být sebevědomé.

Pokud má jakákoli ekonomická jednotka dobře fungovat, každý musí vědět, za co zodpovídá, jaké má pravomoci a pokud nebude pracovat, může se stát, že se s ním vedení firmy rozloučí. Stejná pravidla by měla platit v ČT. Veřejnoprávní médium je ale navíc tělesem, které má oproti komerčním subjektům určitá specifika, počínaje silnými odbory a konče tvůrci, kteří mají často představu, že jejich projekty jsou nejlepší a je povinností veřejnoprávní televize je zafinancovat a odvysílat. ČT proto musí fungovat na standardních principech jako je tvůrčí otevřenost, zdravá soutěž, potlačení klientelistických uměleckých skupin zevnitř ČT a hlavně přijetí standardních ekonomických a provozních principů, protože to je jediná cesta k tomu, aby obstála v tomto neustálém tlaku a stala se pro veřejnost důvěryhodnou institucí. Veřejná služba je obsah! Cesta jak obsah vyrobím je klasický firemní proces, který musí respektovat všechny náležitosti dobře řízeného podniku.

### **4. Kroky k dosažení cílového stavu**

#### **4.1. Restrukturalizace**

Probíhající restrukturalizace ukázala výzvy, které je třeba vyřešit. Hlavními jsou:

- a) vymezení kompetence mezi dramaturgií televize jako celku a programovými okruhy, které odpovídají pouze za skladbu programu a nikoli za kvalitu vysílaného pořadu a ekonomiku,

- b) definovat programovou skladu jednotlivých programových okruhů, aby nedocházelo k jejich vzájemné konkurenci, ale naopak, aby se vzájemně podporovaly a nabízely divákům různé alternativy,
- c) stabilizovat veřejnou službu ČT,
- d) zajistit efektivní manažerské řízení v souladu s nejlepšími trendy managementu médií po produkční, dramaturgické a ekonomické stránce,
- e) zabezpečit a ekonomicky stabilizovat ČT, která se nachází v jiných podmínkách, než v minulých letech,
- f) výrobní úkol roku 2011 již bude v době volby nového generálního ředitele hotov. Je nutné zajistit plynulý chod vysílání a aplikovat větší část kontrolních mechanismů čerpání finančních prostředků již v tomto výrobním úkolu. I v tomto výrobním úkolu může dojít k přehodnocení některých projektů.

Započatá restrukturalizace by tedy měla pokračovat a zabývat se otázkami:

- a) redefinování struktury a nastavení vztahů mezi jednotlivými kanály a vývojovým centrem,
- b) přehodnocení investičních aktivit, vzhledem k akutním potřebám a rozvoji ČT,
- c) stabilizace nákladů v dlouhodobém výhledu financování ČT a nastavení jejich křížové kontroly,
- d) redefinování kompetencí jednotlivých útvarů a jejich vedení bez překrývání,
- e) vytvoření programové strategie a profilace kanálů včetně jejich vazeb na ekonomickou proveditelnost a s tím související dlouhodobou ekonomickou strategii,
- f) zpracování dlouhodobého rozvoje a strategie ČT a k zpřesněním a zefektivněním kontrolních mechanismů mezi ČT a radou ČT,
- g) auditu personální politiky a odstranění „černých duší“ a parametrizace interních a externích pracovníků, včetně jejich kontroly. Odstraněním této duplicity může dojít k velkým finančním úsporám. Nastavení systému motivace a odměňování na základě úspěchů a splnění nastavených cílů.

Z pohledu restrukturalizace je třeba v prvním období funkce nového GŘ se plně soustředit na provozní, personální a ekonomickou restrukturalizaci a nastavení procesů, které bránili kontrolním mechanismům a tříštili odpovědnosti a kompetence.

#### 4.2. Financování

Z pohledu zajištění financování je nutné se soustředit na oblasti jako je zefektivnění výběru TV poplatků, čerpání prostředků z evropských fondů na financování evropských projektů. Česká televize by se též měla věnovat i oblastem jako jsou pronájmy, respektive odprodeje nevyužitých kapacit. Je třeba vnímat, že hodnota poplatku v reálném čase od doby posledního zvýšení klesá! Je nutné výrazně zefektivnit chod televize, tak aby nebyla v nejbližších letech do roku 2015 nutná valorizace poplatku. Poté nastavit společně s politickou reprezentací systém efektivního financování ČT.

Plány investiční výstavby musí vycházet z ekonomicky podložených aktuálních potřeb ČT ekonomicky zdůvodněných. Musí být v souladu se strategickými cíli a zdroji. To se týká i

všech započatých investičních projektů, které byly nastartovány v letošním roce a jsou před startem jejich realizace.

#### 4.3. Informační otevřenost

Pravidelným poskytováním informací o činnosti a hospodaření ČT upravit vztahy s Radou ČT včetně zveřejňování sumárních nákladů na výrobu pořadů. To je nutné z pohledu transparentnosti a jako základní podmínky pro spolupráci s ČT.

Všechny restrukturalizační změny, které v ČT musí nastat budou vyžadovat trpělivou, otevřenou a jasnou komunikaci jak směrem dovnitř, tak směrem k veřejnosti. Otevřená komunikace je jedinou cestou jak získat respekt k médiu veřejné služby.

Česká televize by se měla otevřít ven, stát se transparentním a moderním médiem veřejné služby, které samo vyzývá autory a tvůrce k aktivitě směrem k televizi, ať už se jedná o hledání nových scénáristů, dokumentaristů nebo mladých kreativních tvůrců.

Česká televize se může pyšnit řadou úspěchů, vznikají v ní pozoruhodné dokumenty, které sbírají ceny na mezinárodních festivalech. Vlastní prezentace a podpora úspěchů by se měla stát nedílnou součástí propagace ČT směrem k veřejnosti. Potom může veřejnost vnímat, že jsou koncesionářské poplatky využity tak, jak mají být.

#### 4.4. Programová nabídka

**Čtyři kanály jsou přesným naplněním rozsahu, aktuálně daným a možným.**

Vytvářením nových kanálů by nebylo ekonomicky rozumné, dramaturgicky je základní okruh dobře vymezen. Profilování tematických kanálů se zaměřením na určité skupiny diváků je trend, který se zatím daří realizovat především na ČT 24 a ČT 4. Stále se hledá tvář ČT 2 a jistě nejdiskutovanějším je postavení ČT 1.

Diskuze ale pochopitelně také stále vyvolává kanál ČT 4. V budoucnu je jistě možné jej využít více směrem i k podpoře pořadů o zdravém životního stylu a mládežnického sportu.

##### 4.4.1. ČT 1

ČT 1 by se měla profilovat jako vlajková loď kvalitní dramatické tvorby, s tím, že ostatní kanály budou přesně definované a určené pro užší skupiny diváků. V případě programového okruhu ČT1 by měly být hlavními hodnotícími ukazateli kvalita, výrazné producentské ambice a úspěch u diváků.

Finanční prostředky by se měly více investovat do několika výrazných a divácky úspěšných velkých projektů, které by ČT 1 zviditelnily, než do desítek nevýrazných pořadů, ze kterých zůstane v povědomí diváků jen šed' a smíšené pocity. Nejde ale jen o seriály, ČT 1 by měla mít ambice i v oblasti dohrávaných dokumentů, reality show, docu soap, akčních publicistických pořadů založených na situacích, které mají šanci diváky pohltnout a zaujmout. ČT 1 by si měla dovolit i experimentovat a umět si takový projekt obhájit. Všechny tyto nové formy zpracování nemusí rezignovat na „chytrost a vtipnost,, a nemusí kopírovat běžnou

nabídku komerčních stanic. Tento trend ovšem vyžaduje větší transparentnost, erudici a zodpovědnost při výběru námětů, než tomu bylo doposud.

#### Zprávy na ČT 1

ČT 1 také stojí před vyřešením problému se sledovaností hlavní zpravodajské relace Událostí. Ty by měly oslovit diváky především kvalitou zpracování příspěvků, informacemi do hloubky, zdrojováním z více stran a objektivitou. Cesta je jistě i ve větší provázanosti a využívání potenciálu zpravodajského kanálu ČT 24 pro potřeby hlavní zpravodajské relace.

#### Společnost na ČT 1

Lifestylové magazíny patří na ČT 1 – na základě diváckého průzkumu sledovanosti a ve srovnání s vysíláním jiných veřejnoprávních evropských televizí, by se mělo rozhodnout, co je pro současného diváka přitažlivější. Zda magazín, kde je zastřešující téma a příspěvky jsou různorodé – např. téma současný životní styl a příspěvky jsou o bydlení, oblékání, designu, hobby atd. nebo lifestylové pořady pojaté jako cyklus, v nichž každý díl se věnuje hlouběji jednomu určitému tématu.

U servisních lifestylových magazínů by se měla dále rozvíjet jejich interaktivní složka jak formou diváckých telefonických vstupů, tak propojením pořadu a jeho webových stránek. I v případě těchto pořadů je ale stále třeba dbát na kvalitu, vkusnost a edukaci.

#### Publicistika na ČT 1 a ČT 2

Publicistika je klíčový televizní žánr a nástroj, jehož prostřednictvím veřejnoprávní televize uplatňuje informační, osvětovou a vzdělávací funkci.

Publicistickou ambicí ČT 2 by mělo být pokračovat a vyvíjet pořady, která mapují zásadní společenská témata. Hledat kořeny jevu, uvádět konkrétní příběhy a konstatovat možnosti jejich současného řešení a vyhlídky do budoucna. Problémy by se měly ukazovat na příbězích lidí, kteří se do probíraných témat sami dostali a sami je „prožili“. Tím se s jejich problémy a zkušenostmi mohou diváci ztotožnit a i závažná publicistika se díky zajímavě zpracovaným příběhům lidí, může stát velice atraktivním pořadem s ambicí na prime time.

Publicistické pořady se musí neustále modernizovat, musí využívat nejnovějších interaktivních postupů, moderní grafiky a animace a samozřejmě dotáček a archivů. K úspěchu povede spojení moderních forem s tématy, která ve společnosti skutečně rezonují. Televizní publicistika by měla být kvalitativně vyšším stupněm tvorby navazujícím na zpravodajství.

#### 4.4.2. ČT 2

Programový kanál ČT 2 by se rozhodně neměl stát „gettem“ náročného diváka, ale zárukou trvale inteligentní nabídky kvalitních pořadů. Měl by být na mediálním trhu vymezen jako prostor pro vše, co je kvalitní a není k vidění jinde, což znamená, že by měl být výkladní skříň původní domácí tvorby. Mělo by se jednat o „nadžánrový“ kanál, jehož jediným kritériem by měla být kvalita a zasažení cílové skupiny diváků, které byl pořad určen.

### Dokumentární tvorba - paměť země

Jedním z hlavních argumentů pro existenci veřejnoprávní televize je jistě podpora původní dokumentární tvorby. Nelze předpokládat, že by tato tvorba mohla vznikat jinde, neboť se nejedná o komerčně zajímavý produkt.

ČT 2 zastává v tuzemské tvorbě dokumentárních filmů klíčovou a nezastupitelnou roli a mělo by tomu tak být i nadále.

Velký český společenský dokument - je prostorem pro dokumenty se společenskou, politickou, historickou, kulturní i ekologickou tematikou. Již léta se vysílá v hlavním vysílacím čase na ČT2. Je ovšem nutné konstatovat, že jeho výroba má klesající tendenci. Pokud se v roce 2007 vyrobilo a nakoupilo 31 a v roce 2008 34 velkých původních dokumentů ve vlastní výrobě a koprodukcí ročně, pak v následujících letech došlo k postupnému poklesu původní tvorby až na loňských 16 dokumentů. Jde tedy během dvou let o pokles na polovinu. Ruku v ruce s poklesem počtu dokumentů šel i pokles peněz, které ČT do výroby a nákupu původních českých dokumentů investuje. Finanční prostředky investované do dokumentární tvorby se snížily taktéž o 50 %. (Z více než 12 milionů ročně na necelých 6 milionů).

Dá se namítnout, že lze nakoupit zahraniční dokumenty, které budou jistě cenově výhodné, neboť se prodávají do celého světa a tím je jejich cena samozřejmě nižší, než výroba vlastního dokumentu. Naše kotlina ale není pro giganty dokumentu jako je např. BBC natolik zajímavá, aby se tématy od nás výrazněji zabývali. V tu chvíli bychom museli přijmout fakt, že dokumenty mapující naši historii i současnost, nebudou vznikat. Jinými slovy, rezignovat na paměť národa.

### Nové formáty

ČT 2 by se měla zaměřit i na nové formáty – pohybující se na pomezí hrané či zábavné a dokumentární tvorby – jako jsou docudrama nebo dokumentární reality show. Zkušenosti ze světových televizí jasně dokumentují divácký zájem o takovéto nové programové typy, stírání hranic mezi fiction a non fiction je zřetelným světovým trendem. Formáty s hranými či zábavnými prvky hojně využívají i komerční televize; je jen záležitostí tematického zadání, jak tyto formální postupy využít i ve veřejnoprávní televizi.

### Multikulturní pořady a pořady pro menšiny

Toto vysílání by mělo být, v souladu s evropským trendem, postaveno nikoli na službě menšinám a falešné multikulturalitě, nýbrž na principu respektu společnosti k odlišnostem, úctě ke kulturám a tradicím, sociálnímu cítění.

K naplnění těchto předpokladů bude třeba vyvinout nové moderní formáty, které budou zábavné a budou se ucházet o prime time.

Je třeba prohlubovat spolupráci s multikulturními institucemi na konkrétních projektech.

### Duchovní služba

Naše země byt' velmi světská, je pevně zakotvena v kultuře židovsko-křesťanských a antických kořenů. Bez jejich poznání nejsme schopni se dobře orientovat nejen v umění, ale třeba i v zaběhnutých rituálech běžného života. Jenže orientace - například v biblických příbězích - je v naší zemi díky minulému režimu minimální.

Sociologické průzkumy dokazují že touha po naplnění duchovním rozměru lidského života zejména mezi mladými sílí. Do Evropy proniká mnoho nových náboženských proudů. ČT 2 by tak divákům umožnila nejen orientaci v tom, z čeho vyrůstá naše kultura, ale i v nových duchovních směrech, které k nám přicházejí.

#### 4.4.3. ČT 24

Kanál ČT 24 se vyprofiloval jako zpravodajský. Zájemci o každodenní dění si již na poskytování celodenního zpravodajsko-publicistického vysílání zvykli a akceptují ho. Sledovanost je samozřejmě úměrná celospolečenskému dění a v závislosti na tématech se divácký zájem výrazně liší. Vzhledem k jednoznačnému úspěchu této stanice bude jistě snaha jej i nadále posilovat s tím, že do budoucna se sem přesune i to nejlepší z publicistiky a aktuální publicistiky. ČT 24 ze své podstaty bude stále více hrát klíčovou roli v naplňování úlohy veřejné služby, zejména v rozvoji poskytování informací regionálního charakteru. Tento specializovaný zpravodajský kanál by měl dominantně plnit veřejnou službu.

#### 4.4.4. ČT 4

Sportovní kanál ČT 4 je typickým vyprofilovaným kanálem s přesně definovanou diváckou cílovou skupinou.

Vedle nabídky velkých sportovních podniků jako jsou Olympijské hry, mistrovství světa v kopané apod. by měl přinášet i informace o tzv. menšinových sportech a přispět tak k jejich popularizaci a financování. ČT 4 by si i nadále měla udržet vysokou úroveň zpracování sportovních přenosů i pořadů. Hlavní cílem tohoto kanálu by mělo být ovládnutí mediálního prostoru určeného sportu v ČR.

ČT 4 by se měl v budoucnu více profilovat i jako vzdělávací kanál, který bude motivovat mladou generaci ke sportu, zdravému životnímu stylu, k týmové a fér hře.

Bude přinášet hlubší pohled do regionů na aktivity všech generací, nejen sportovní, ale i na ty, které jsou oslavou radosti z pohybu, zdravého životního stylu a místních sportovních tradic.

O jeho veřejnoprávnosti se jistě bude diskutovat stále více, protože v EU jde o záležitost zcela výjimečnou.

### 5. Závěr

Moje práce vedoucího dramaturga Centra publicistiky a dokumentu mi umožnila proniknout do všech výrobních a technických procesů ve fungování České televize. I dnes, nad rámec svých povinností, stále točím velkou publicistiku a moderuji nový pořad Pološero, který bude ČT 1 vysílat v podzimním schématu.

Mým dalším profesním cílem je práce ve vrcholném managementu ČT na pozici generální ředitelky, kde jsem připravená „prodat“ své profesní a osobní zkušenosti pro další rozvoj České televize, se kterou jsem spojila většinu svého pracovního života.



