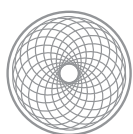


# Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby



Milan Šíma

# Úvod

Jedním z hlavních úkolů nového ředitele ČT bude přesvědčit svou prací veřejnost, že Česká televize je jediným médiem v této zemi, které nepodléhá politickým ani ekonomickým tlakům. ČT by měla být zcela imunní vůči politickým tlakům na obsah svého vysílání i vůči tlakům soukromých subjektů při zadávání externích zakázek. Mým cílem ve funkci ředitele bude proto posílit nezávislost a také prestiž České televize.

Vzhledem k tomu, že je ČT institucí, která disponuje veřejnými finančními prostředky, musí být její hospodaření naprosto transparentní a veřejně kontrolovatelné. Každý by měl mít možnost se přesvědčit, že Česká televize efektivně nakládá se svým majetkem a s koncesionářskými poplatky, které od občanů získává. I to zvýší prestiž veřejnoprávní televize ve společnosti.

Dalším klíčovým úkolem, před kterým bude nový ředitel stát, je restrukturalizace ČT, která by měla vést k vyšší efektivitě hospodaření a následně k udržení dlouhodobě vyrovnaného rozpočtu. Pokud by v příštích letech nedošlo ke snížení nákladů, hrozí ČT - vzhledem k současnému negativnímu vývoji - vážné ekonomické problémy.

I přesto, že bude muset Česká televize v příštích letech šetřit, nemělo by to mít žádný vliv na kvalitu ani jednoho z jejích programů. Naopak. Na rozdíl od minulých let, kdy se ČT zaměřila na kvantitativní růst (nové kanály), musí se teď zaměřit na kvalitu.

**Nezávislost, tradice i novátorství, transparentnost hospodaření, důraz na kvalitu, větší profilace a koordinace programů i navázání na úspěchy z minulosti** - to jsou mé hlavní cíle, které bych chtěl v čele České televize realizovat. O tom, jakých způsobem bych se je snažil naplňovat, je následující materiál.

(Abych se v něm mohl více věnovat svým konkrétním představám a plánům, snažil jsem se vyhnout citacím ze zákonů, různých etických kodexů či vysvětlování, co si představuji pod pojmem veřejnoprávnost a veřejná služba. Věřím, že i tak bude z textu zřejmé, jakou mám o těchto věcech představu.)

# Současný ekonomický stav ČT

V první řadě je potřeba si udělat analýzu, v jakém je ČT dnes skutečném ekonomickém stavu (tento materiál vychází pouze z veřejných informací).

Je obecně známé, že se v roce 2005 managementu České televize podařilo v parlamentu prosadit zvýšení koncesionářských poplatků až na 135 korun. Rozpočet televize se tak mohl navýšit ze 4,3 miliardy korun v roce 2004 na 7 miliard o šest let později. Je zřejmé a vypovídají o tom i níže uváděná fakta, že tento skokový nárůst finančních prostředků odstranil v ČT potřebný tlak na změny ve struktuře organizace, které by vedly ke zvyšování efektivity a dokonce umožnil vytvořit i přibližně tři miliardovou rezervu (i když je samozřejmě potřeba zmínit, že tyto prostředky byly také použity k bezproblémovému rozjezdu dvou nových digitálních programů - ČT24 a ČT4).

Rozpočet veřejnoprávní televize ale v posledních letech z této rezervy začíná čím dál víc čerpat a hospodaření ČT se tedy už jen tváří, že je vyrovnané. ČT musela v minulém roce vybrat z tzv. rezervního fondu 100 miliónů korun a letos by to mělo být dalších 104 miliónů a to přesto, že současné vedení provedlo v minulém roce restrukturalizaci, od které si slibovalo snížení nákladů na provoz televize (vycházím z výročních zpráv ČT a vyjádření v médiích).

Dalším významným zásahem do hospodaření ČT bude také ukončení reklamy na ČT1 a ČT24 a její přesun na ČT2 a ČT4. Podle odhadů současného vedení tato skutečnost sníží přímými a sekundárními dopady celkové výnosy z komerční činnosti o půl miliardy korun. Zároveň se v ČT připravují velké investiční akce - výstavba nového studia v Brně (je zapotřebí se zamyslet nad tím, jestli není plánovaná částka okolo 600 miliónů korun příliš vysoká.) Na druhou stranu je zřejmé, že se blíží okamžik, kdy bude potřeba zmodernizovat samotné Kavčí hory. To jsou investice, které výrazně ovlivní hospodaření ČT v příštích letech.

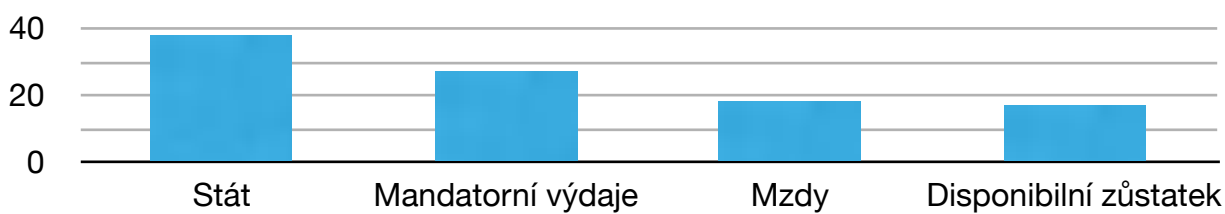
Ze všech těchto údajů vyplývá, že bez radikálního snížení nákladů se budou schodky rozpočtu ČT dále zvyšovat, což povede k vyčerpání našetřených prostředků ve Fondu televizních poplatků někdy okolo roku 2015 (o tomto datu hovoří i někteří lidé ze současného vedení ČT).

# Kde je možné najít úspory

V ČT je ale zapotřebí provést externí i interní audit a hloubkovou kontrolu veškerých procesů - audit zaměstnanosti, hospodaření, využití vlastních kapacit a také audit externích smluv a zakázek apod., aby měl nový ředitel v ruce co nejpřesnější údaje, na jejichž základě by pak mohl dále postupovat a hledat rezervy.

Největší část nákladů tvoří v ČT **odvody státu** a hned na dalším místě jsou **mandatorní výdaje**. Obě tyto částky je velmi obtížné snižovat.

Graf č. 1 **Struktura výdajů ČT** (zdroj: výroční zpráva ČT 2009)



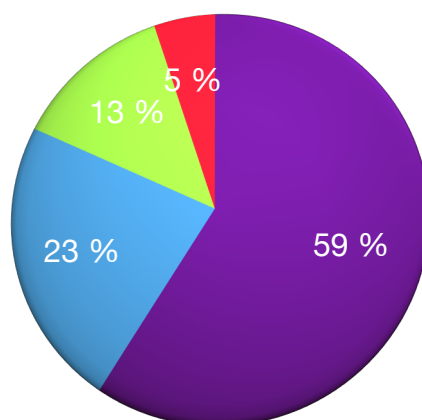
Další významnou výdajovou položkou jsou pak **zaměstnanci a mzdy**. Průměrná mzda v ČT vzrostla mezi lety 2005 a 2010 z 26.500 na 35.900 korun a mzdové náklady stouply za posledních pět let o 13% (tzn. téměř o půl miliardy korun). To je v rozporu s celostátním trendem a ani to neodpovídá současnému stavu české ekonomiky.

Domnívám, že je takový nárůst mzdových prostředků neadekvátní a v příštích letech je nutné - po analýze příčin - takovýto růst zastavit.

Další věc je, že ČT je podle mého názoru přezaměstnaná. Domnívám se, že 2865 zaměstnanců (údaj ČT z minulého roku) je neadekvátní. Myslím si, že je možné po pečlivém auditu zaměstnanosti (a po projednání s odbory) uvažovat o snížení počtu zaměstnanců. Když budu vycházet ze současného stupně mých znalostí o ČT, dovedu si představit, že je možné během jednoho, dvou let snížit stav zaměstnanců o 10-15% a z dlouhodobějšího hlediska je reálná úspora až 25% mzdových nákladů. I současné vedení hovoří o snížení o 9% do roku 2013.

Graf č. 2 (zdroj ČT 2009) **Struktura nákladů podle činností** (podle metodiky EBU)

- Náklady na výrobu pořadů
- Náklady servisních útvarů
- Náklady vysílání
- Ostatní nevýrobní náklady



Mnohem zajímavější je ale z mého pohledu graf číslo 2. Vyplývá z něj totiž, že **celkové náklady na výrobu pořadů** činily v roce 2009 pouze **59%** všech nákladů v ČT (4,1 miliardy korun a z toho 2 miliardy 67 miliónů jsou externí náklady a interní náklady na pořady jsou 1,43 miliardy). **41%** tvoří tedy náklady spojené s provozem televize. Toto číslo je extrémně vysoké. Podíl nákladů na výrobu pořadů na celkových výdajích televize BBC byl v roce 2010 například 71,7% a BBC je i tak s tímto číslem nespokojená a do příštích let si stanovila cíl 80% (údaje z BBC Service Budgetary) a srovnání s komerčními televizemi by dopadlo určitě ještě hůř. **Mým cílem v ČT bude do konce mého mandátu snížit náklady na provoz televize a naopak částku určenou na výrobu pořadů zvýšit a to na 70%.**

### **Jak dosáhnout vyšší efektivity provozu ČT**

Myslím, že je čas se zamyslet nad tím, zda ČT potřebuje v Praze tři budovy a zda by nebylo možné si ponechat pouze dvě. Zvláště poté, co by byl snížen počet zaměstnanců. To by mohlo výrazně snížit náklady na provoz televize. Touto úvahou bych se určitě chtěl - po důkladné analýze a konzultaci s Radou i novým managementem televize - podrobně zabývat.

Dalším mým krokem bude revize všech servisních smluv, které ČT už uzavřela a prověření, zda také zde není možné najít nějaké rezervy.

## Jak dosáhnout vyšší efektivity při nákupu a výrobě pořadů:

Samozřejmě, že je ale nutné pracovat i na vyšší efektivitě nákupu pořadů od externích producentů - například zavedením výběrových řízení, což ČT z nepochopitelných důvodů v současné době vůbec nedělá. ČT by měla zlepšit systém práce s nezávislými producenty. Měla by zde existovat jasná pravidla a spravedlivá a transparentní soutěž mezi jednotlivými soukromými producenty.

Ve smlouvách s nimi by určitě také měla být i klauzule, že je možné zveřejnit, za jakých podmínek dílo vyrábějí, což přispěje k větší transparentnosti a "čistotě" zakázek.

V ČT je pak zapotřebí vytvořit konkurenční prostředí. Motivovat zaměstnance a vytvořit takové mechanismy, které by vedly k co nejvyšší efektivitě práce (kariérní řád, motivace za úspěšné pořady ...).

Úspory - shrnutí:
snížení počtu zaměstnanců
snížení počtu budov
výběrová řízení
audit všech smluv
transparentnost nákladů na jednotlivé pořady
motivace zaměstnanců

## Hledání nových příjmů

ČT by se měla určitě snažit o co nejefektivnější vybírání koncesionářských poplatků. Meziroční snížení výběru poplatků o 36 miliónů je alarmující (informace ČT).

Za velkou chybu také považuji, že ČT minimálně využívá možnosti získat evropské granty a také, že se téměř nezapojuje do mezinárodních projektů - koprodukcí.

Dalším možným příjmem je i "product placement", i když si myslím, že jeho využití v televizi veřejné služby je spíše problematické a jeho zavedení ve vyráběných pořadech je s otazníkem a potřebuje ještě projít důkladnou debatou například i s Radou ČT.

# Program České televize

Hlavním měřítkem úspěšnosti programů ČT nesmí být sledovanost, ale kvalita pořadů. Při každém programovém rozhodnutí by se mělo vedení ČT ptát, zda je tento program vhodný pro veřejnoprávní televizi, zda ho má televize veřejné služby vysílat. To samozřejmě neznamená, že by ČT neměla vysílat divácky atraktivní filmy, seriály a zábavní programy nebo soutěže, ale vždy by měl vysílaný pořad splňovat velmi náročné kvalitativní požadavky na téma, zpracování nebo formu.

Původní tvorba tvoří v ČT více než 70% vysílání. Toto číslo musí zůstat zachováno. ČT nemůže vyrábět méně původních pořadů nebo omezovat zpravodajství a publicistiku, tím by ztratila svou hlavní funkci. Ekonomické problémy ale budou ČT v příštích letech nutit vyrábět efektivněji a levněji. Bude také potřeba se soustředit na kvalitu místo kvantity. Investice do kvalitních pořadů se například vrátí tím, že je možné je častěji reprízovat.

Chtěl bych v televizi po vzoru BBC zavést povinnou výrobu pilotů u téměř každého nového pořadu a testovat jeho kvalitu prostřednictvím tzv. "public value testu", kdy bude pořad hodnotit vybraná skupina externích odborníků, kritiků ..., která ho buď doporučí nebo nedoporučí k vysílání. ČT by také měla připravovat své pořady s dostatečným předstihem. Dělat dvou až tříletý programový výhled, který umožní roční přípravu pořadu, což by také mělo mít vliv na jeho kvalitu.

Zefektivnit se musí nejenom výroba pořadů, ale také řízení programu. Myslím, že se příliš neosvědčilo vytvoření nezávislých ředitelů jednotlivých kanálů. Jedním z prvních mých kroků by bylo znovuvytvoření silného postu programového ředitele. Není možné, aby si jednotlivé kanály v rámci ČT konkurovaly, aby vysílaly podobné pořady nebo aby se vzájemně nepropagovaly. Program všech kanálů ČT musí působit jako celek. Navrhu proto, aby se ředitel ČT1 stal zároveň i koordinátorem ostatních kanálů a aby měl k této koordinaci dostatečné pravomoci.

Program - shrnutí:
zachování české původní filmové a televizní tvorby
větší důraz na "veřejnoprávnost" a kvalitu pořadů
zavedení funkce programového ředitele všech programů
větší profilace kanálů, lepší koordinace a koncepčnost
větší důraz na zpravodajství a publicistiku
výběrová řízení + "public value test"

# Poznámky k programu ČT1

Program ČT1 by měl být programem pro každého. Měl by to být plnoformátový televizní program, který bude garantem vkusu a kvality. Jeho základem by měla být kvalitní původní česká dramatická tvorba doplněná špičkovými zahraničními pořady, původní česká tvorba pro děti a mládež, zábavně-vzdělávací pořady nebo lifestylové pořady apod. Na ČT1 by ale měla najít své místo i věda nebo vzdělávání - formou zábavných pořadů - nebo historie. Měla by se zde objevovat závažná společenská témata i pořady pro menšiny.

Jeden ze základních kamenů programu ČT1 je seriál. ČT podle mého názoru za poslední roky neinvestovala do žádného opravdu výjimečného televizního seriálu nebo velkého projektu (jako byly v minulosti Zdivočelá země, Saturnin, Život na zámku nebo Četnické humoresky). Podle mého názoru je například škoda, že se cyklus Soukromé pasti vysílá na komerční televizi a ne na ČT1. Je také zarážející, že jeden díl tohoto seriálu stojí - podle mých informací - cca 3 milióny korun, což je téměř třikrát méně než jeden díl připravovaných seriálů Sanitka nebo Třetí míza. Jako generální ředitel se budu ptát, jak je to možné.

Chybí mi také kvalitní sitcom, který by zobrazoval běžný život nějaké fiktivní komunity v rámci české společenské a politické reality a který by byl založený na chytrém humoru (který leckdy dokáže ukázat lidi, dobu, společnost a problémy lépe než některá "závažnější" díla).

## ČT1 - shrnutí:

každý pořad vysílaný na tomto kanále musí splňovat požadavky na "veřejnoprávní" kvalitu

program by měl být sestavován přehledněji

chybí kvalitní původní seriály a sitcomy

chybí kvalitní talk show

zvýšit sledovanost hlavní zpravodajské relace

další zkvalitňování publicistiky

# Poznámky k programu ČT2

ČT2 určitě nesmí změnit svou dosavadní profilaci programu typu "Arte" a měl by i nadále zůstat programem pro náročného diváka. Jeho pilířem by měla být původní tvorba - dokumenty, publicistika, hudební, vzdělávací pořady a špičková kinematografie.



ČT2 je ideálním prostorem pro to, co nikde jinde není možné vysílat: pro klubové filmy, záznamy divadelních představení, alternativní zábavu, programy pro menšiny, pro děti a mládež, pořady o umění, nové programové formy ....

Co mi například osobně velmi vadí je, že z obrazovky ČT zcela zmizela původní česká alternativní zábava. Copak opravdu není možné, aby se ještě někdy v ČT objevil pořad typu České sody? Proč se "Na stojáka" vysílá na HBO a ne na ČT2? S tím je potřeba něco udělat a alternativní český humor na obrazovku České televize vrátit.

ČT2 - shrnutí:
musí zůstat programem typu Arte
klást důraz na dokumenty, publicistiku, pořady pro děti, hudební, vzdělávací pořady a náročnou kinematografii a divadlo
větší koncepčnost v dokumentární tvorbě
více alternativní zábavy

## ČT24

Všichni mediální analytici se asi shodnou, že ČT24 je program, který je ze všech čtyř kanálů České televize nejpovedenější. Souhlasím. Co mi ale vadí je programová nekonceptnost současného vedení. ČT24 je určitě kvalitní zpravodajský kanál, ale chová se jako kdyby to byla samostatná zpravodajská televize a ne jeden ze čtyř programů České televize.

Podle mě by se "24" měla soustředit téměř výhradně na zpravodajství a aktuální publicistiku. Domnívám se, že cca 80% programu by mělo být kontinuální zpravodajství zaměřené na hlavní události dne se souhrny, komentáři a reakcemi a s maximálním důrazem na aktuálnost a to doplněné o některé magazíny. Ostatní publicistické nebo dokumentární pořady by měla ČT24 přenechat ČT2, případně ČT1. Například aktuálně vysílané vzpomínání na Originální videojournal je typickým pořadem pro ČT2 a stejně tak i dokumentární série o roce 1968. Dovedu si ale představit, že by ale ČT24 mohla pro druhý kanál některé pořady vyrábět. Proč nevyužít lidský potenciál, který v redakci je?

ČT24 je ale i přes tyto výhrady velmi kvalitní zpravodajský kanál. V této souvislosti je ale pro mě nepochopitelná nízká kvalita a především sledovanost hlavní zpravodajské relace Události. Podle mě neobstojí argument, že důvodem je, že "veřejnoprávní" diváci sledují kontinuální zpravodajství a proto již nemají potřebu sledovat hlavní zprávy. Vždyť sledovanost Událostí se pohybuje jen okolo 500.000 diváků, což je čtvrtina diváků

Televizních novin na Nově a dokonce méně než má zpravodajství Primy. Myslím, že hlavní důvod je, že se Události poslední roky snažily zastavit pokles sledovanosti tím, že začaly kopírovat styl zpravodajství komerčních televizních stanic. Krátké, flashovité a povrchní příspěvky, chodící redaktori při stand-upech, zpravodajství o vraždách nebo katastrofách. To přece není to, čemu by se měly věnovat zprávy České televize. Podle mě by se v Událostech mělo objevovat méně příspěvků a relace by se měla soustředit na témata, která jsou ten který den ta hlavní a důležitá a rozebírat je na větší ploše. Reportáže by měly jít více do hloubky a věnovat se tématu z více stran a pohledů - prostě důkladněji a podrobněji. Nechápu, že při využití lidských a materiálních zdrojů, které ČT24 má a kterými nedisponuje žádná komerční televize u nás, se nedaří vyrobit ta nejkvalitnější a nejrenomovanější hlavní zpravodajská relace v zemi. Napravit tuto situaci bude další z důležitých úkolů, které čekají nového ředitele ČT.

<b>ČT24 - shrnutí:</b>
nesmí se chovat jako samostatná zpravodajská televize, ale jako součást čtyř programů ČT
80% vysílání by mělo tvořit kontinuální zpravodajství
ČT24 by mohla vyrábět pro ostatní kanály více pořadů
je potřeba změnit a zkvalitnit hlavní zpravodajskou relaci
koordinace publicistiky a dokumentů s ČT24

## ČT4

Co by mělo být vlastně posláním ČT4, když jsou tady soukromé specializované sportovní kanály? Sportovní kanál České televize má určitě nabízet především sporty nebo akce, které komerční kanály nejsou schopny nebo ochotny vysílat. To je podle mě hlavní důvod jeho existence. Mezi takové akce patří Olympiáda nebo mistrovství světa či Evropy a pak také domácí sporty, které nejsou pro soukromé stanice atraktivní.

Na druhou stranu nechápu, proč jsou součástí vysílání na ČT4 například turnaje v pokeru a myslím, že by neškodilo, kdyby se snížil i počet přenosů z golfových turnajů. Tyto sporty bych "s lehkým srdcem" přenechal komerčním televizím.

<b>ČT4 - shrnutí:</b>
vysílání minoritních sportů a velkých sportovních akcí
snížení počtu magazínů a publicistiky

# Nová média

Další z věcí, za kterou bych chtěl současné vedení pochválit, je, s jakou vervou se zvláště v poslední době pustilo do posilování role tzv. nových médií jako další služby, kterou ČT svým divákům nabízí. V tomto úsilí bych chtěl dále pokračovat a využít nová média pro lepší komunikaci televize s divákem.

Práce na webu ČT, na internetovém zpravodajství, vysílání ČT24 a ČT4 na Internetu i v aplikacích “chytrých” mobilů, zpřístupnění archívu, využití Facebooku, větší interaktivita pořadů a tím i vytváření těsnějšího kontaktu s divákem - to vše je určitě správný směr, kterým by se moderní veřejnoprávní televize měla dát.

ČT se musí připravit na radikální změny v tradičním televizním vysílání. Stále více se bude totiž prosazovat model, v němž si budou diváci prostřednictvím webu sami sestavovat své programy a virtuální stanice. Lidé si už nebudou chtít nechat diktovat sled pořadů nějakým programovým oddělením, ale budou stále více využívat nabídky služeb tzv. streamových televizí. ČT musí tomuto trendu vyjít vstříc a pokračovat ve vylepšování svého iVysílání.

## Závěr

Česká televize je zatím stále v relativně dobré ekonomické kondici, která by se ale bez zásadní restrukturalizace a vytvoření vnitřních pravidel, které povedou ke zefektivnění jejího provozu, mohla rychle zhoršit. Negativní trend snižování příjmů a zvyšování nákladů to jasně ukazuje.

V daleko horší situaci je ČT podle mého názoru v oblasti programu. Je zapotřebí pracovat na zkvalitnění programové nabídky - především na ČT1 a ČT2 a oba tyto kanály více profilovat a více zaměřit na kvalitu.

A jak už jsem konstatoval na začátku - ČT musí zlepšit svou image. Získat respekt. ČT musí prokázat, že je nezávislou, sebevědomou a kulturní televizí, která je imunní vůči politickým i ekonomickým tlakům. Chci ji k těmto cílům dovést.