
Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Služba	Hospodárnost	Modernizace
--------	--------------	-------------

Česká televize potřebuje velmi naléhavě skutečnou a kvalifikovanou proměnu v době zásadních změn – nejen technologických, ale především společenských. Mění se způsob, jakým komunikujeme, pracujeme, odpočíváme a pochopitelně i to, jakým způsobem konzumujeme média.

Hlavním mottem, se kterým jdu do výběrového řízení, je poskytnout moderní a hospodárnou službu divákům.

K té vedou změny především v oblasti vedení a řízení ČT, vývoje programu a obsahu programové tvorby, výroby pořadů a hospodaření se svěřeným majetkem. Získali jsme díky novele zákona více peněz, za ně musíme nabídnout divákům více kvality, různorodosti a potřebných informací.

Moderní způsoby sledování audiovizuálního obsahu, streamingové platformy a prakticky neomezený výběr na vyžádání zásadně mění samotnou podstatu televizního zážitku. Česká televize, stejně jako ostatní tradiční stanice, má dnes převážně starší publikum. Starších diváků si samozřejmě vážíme, avšak má-li ČT naplňovat své veřejnoprávní poslání, musí aktivně oslovovat i mladé publikum a děti. Veřejnoprávní televize nesmí být pro mladou generaci „mrtvým médiem“.

Proto chci vytvořit otevřené a tvůrčí prostředí, v němž budou na základě jasně stanovených pravidel, pravomocí a odpovědností systematicky vyhledávány nové náměty. Vznikne prostor pro soutěž o nejlepší pořady. ČT musí oceňovat schopné a profesionálně zdatné zaměstnance, spolupracovníky i tvůrčí kolektivy. Budu jim naslouchat a brát v potaz jejich názory, včetně podnětů odborových organizací. Zároveň však musí ČT vnímat podněty i z vnějšku. Plánuji proto úzkou spolupráci se zástupci tvůrců a uměleckých svazů a zároveň zohledním potřeby a hlasy diváků.

Za velmi významné považuji také výrazně zlepšit nyní narušené vztahy mezi managementem a Radou ČT. Televizní manažeři musí systematicky spolupracovat s Radou ČT a její dozorčí komisí.

Rozhodující body mé koncepce

Služba = co nového divákům nabídneme

Jaká má být budoucnost veřejnoprávního televizního vysílání? Moje odpověď zní: návrat k podstatě kvality. Ne zpátky v čase, ale zpět k hodnotám, které činí televizi silným a respektovaným médiem, k důvěryhodným informacím v kontextu, k inspirativnímu a hodnotnému obsahu, který oslovuje různé generace a respektuje různé životní styly.

Mým cílem není jen vyrábět kvalitní pořady, ale vytvářet prostor, kde se mohou lidé potkávat prostřednictvím sdíleného zážitku bez ohledu na to, kdy, kde a na jakém zařízení pořad sledují.

V době, kdy je publikum často rozdrobené do jednotlivých digitálních bublin, je návrat k silnému, společně sdílenému příběhu víc než sentiment, je to kulturní potřeba. Dobře vytvořené televizní vyprávění má potenciál znovu probudit touhu po sdílení času, témat i emocí.

Dramatická, dokumentární, animovaná i zábavní tvorba je přirozenou a nezbytnou součástí programu veřejnoprávní televize. Právě díky ní si může Česká televize udržet relevantní postavení na trhu i zájem diváků. Její role však sahá dál – v rámci celého audiovizuálního ekosystému je klíčová pro udržování a rozvoj schopností domácích tvůrců. Veřejnoprávní televize musí usilovat o vznik inovativních a náročnějších projektů napříč žánry – tedy i těch, které jsou pro komerční vysílatele v danou chvíli příliš rizikové, okrajové nebo zkrátka nepředstavují programovou prioritu.

V oblasti všeobecného programu proto plánuji sázet na televizní formáty, které mají potenciál oslovit publikum napříč generacemi:

- ❑ **Rodinné seriály**, plné silných příběhů, chytrého humoru a fantazie. Navazují na tradici kultovních seriálů jako *Arabela* nebo *Návštěvníci*, ale mluví jazykem dneška a osloví všechny generace.
- ❑ **Dokumenty a dokumentární cykly**, které neslouží jen k informování, ale rozvíjejí porozumění světu v jeho rozmanitosti. Přinášejí vhled do společenských témat, posilují kritické myšlení a dávají hlas i těm, kteří bývají přehlíženi – včetně menšin a znevýhodněných skupin.
- ❑ **Historické pořady**, které nám připomínají, odkud přicházíme a pomáhají pochopit, kam směřujeme.
- ❑ **Přímé přenosy**, v nichž je síla spojit lidi v jednom čase a jedním společně sdíleným zážitkem.

-
- ❑ **Zábavně-edukativní formáty**, kde se poznání spojuje se zábavou.
 - ❑ **Politická satira**, která má v demokratické společnosti nenahraditelné místo. Humor, který není samoučelný, ale má zrcadlit, zpochybňovat a odhalovat.
 - ❑ **Nové formáty pro mladé** navážou na vznikající projekt YouTube kanálu ČT Doku a rozšíří ho o další žánry. Cílem je přivést mladé k obsahu České televize přes digitální platformy.

Minimálně v první polovině funkčního období nepočítám se znovuzavedením kanálu ČT 3. Vzhledem k pozastavení výroby v důsledku nedostatku finančních prostředků bude teprve nyní znovu obnovena výroba dramatiky se setrvačností 3 roky. Využití archivů tak bude potřebné, a hlavně viditelné na kanálu ČT 1.

Zpravodajství a publicistika

Zpravodajství a publicistika ČT musí fungovat jako společenský servis, ne jako elitní kazatelna. Musí mít za cíl přinášet průběžnou, pravdivou, vyváženou a nezaujatou zprávu o stavu světa v němž žijeme. Informace České televize mají být etalonem kvalitní žurnalistiky, která má otevřenou mysl a přináší vše podstatné, co potřebují diváci pro orientaci v moderní společnosti. V souladu se zákonem o ČT má zpravodajství a publicistika České televize poskytovat ověřené, vyvážené a všestranné informace pro svobodné utváření názorů. V demokracii má každý právo na svůj názor, úkolem veřejnoprávního zpravodajství je být platformou pro jejich férovou kultivovanou výměnu, nikoliv jejich cenzorem. Výjimkou jsou postoje a názory, jejichž šíření je zákony zakázáno. K dosažení tohoto cíle považuji za potřebné:

- ❑ **V oblasti domácího zpravodajství:** Kromě současného kvalitního domácího zpravodajství z tuzemských center považuji za nezbytné zkvalitnit zpravodajství z regionů. Podíl regionálního zpravodajství by měl být v souladu s návrhem memoranda spolu se zahraničním zpravodajstvím na 50 % vysílacího času.
- ❑ **V oblasti ekonomického zpravodajství:** Poskytovat plnohodnotný servis ekonomického zpravodajství. Proto hodlám ve spolupráci s manažery RZ vytvořit samostatnou ekonomickou redakci. Smyslem bude rozšíření a prohloubení zpravodajství z hospodářského dění, financí, průmyslu, energetiky a dopadů tohoto dění na diváky. Zavedu pravidelné diskuzní pořady s odborníky z těchto oblastí.

- ❑ **V oblasti zahraničního zpravodajství:** Česká televize poskytuje nejrozsáhlejší původní zahraniční zpravodajství v ČR. Přesto tato nabídka dosud nereflektuje významné geopolitické změny, které se v minulých desetiletích na světě odehrály. Proto považuji za nutné rozšířit informace z centra EU a zároveň mnohem více reportovat o dění v dynamicky rozvíjejících se částí světa, které mohou být našimi ekonomickými partnery – v Asii, Africe a Jižní Americe.
- ❑ **V oblasti investigativní publicistiky:** Špičková investigativní žurnalistika vyžaduje čas a peníze. Pro veřejnoprávní televizi má být prvořadým úkolem. Proto hodlám rozšířit počet investigativních týdeníků na dva, aby vznikla žádoucí rivalita a konkurence. Zároveň posílím žánr investigativního dokumentu.
- ❑ **V oblasti diskuzní publicistiky:** Podobně jako investigativní publicistika zasluhují větší pozornost i diskuzní pořady. Česká televize si jako jediná domácí televize udržela politické diskuzní pořady po desetiletí. Má skvěle vyprofilované významné tváře, jen je nedostatečně využívá. Hodlám současným diskuzním pořadům zvýšit frekvenci a zároveň zavést některé nové.
- ❑ **V oblasti společenské publicistiky:** Rozšířím pořady typu „televize na vaší straně“ jako jsou Černé ovce. Zasadím se o posílení komunální žurnalistiky pomáhající občanům řešit běžné životní problémy.

Sport v České televizi

Sportovní kanál ČT sport převedu organizačně přímo pod řízení generálního ředitele. Jedná se o naprosto specifickou platformu s jasnou cílovou skupinou, s jasným divákem. Vyjma vysílání velkých sportovních akcí s výrazným celospolečenským přesahem jako jsou Olympijské hry, mistrovství světa v ledním hokeji a mistrovství světa a Evropy ve fotbale zprostředkovává ČT sport i sportovní výkony a události z oblasti seniorského, paralympijského, univerzitního a mládežnického sportu, které komerční sportovní kanály nezařadí. Cílem je zprostředkování české stopy ve světě sportu.

Přímé přenosy, které z důvodů kolizí nemohou být vysílané na ČT sport, a méně významné události odbavíme na on-line kanálu ČT sport plus.

Do budoucna plánuji vytvořit samostatný program s přesným vysílacím schématem ČT sport 2 na digitální platformě.

Za důležité považuji dokončení nového studia s cílem realizace kontinuálního vysílání.

Vysílání pro děti

Jak píše v úvodu koncepce, klíčem udržení smyslu existence veřejnoprávní televize do budoucna je kvalitní původní domácí tvorba pro děti a mládež. V globalizovaném světě má smysl i z hlediska zachování naší národní kultury. Významné je z tohoto pohledu Děčko jako úspěšný a unikátní vysílací okruh pro děti od 4 do 12 let. Zahájilo vysílání v roce 2013 a nyní je hlavní televizí pro děti v ČR a je třetí nejsledovanější mezi veřejnoprávními televizemi v Evropě.

Děčko má ambici nabízet dětskému divákovi co nejširší nabídku žánrů vlastní, ale i zahraniční tvorby. Důraz je kladen právě na českou původní tvorbu. Bohužel poslední období financování České televize přineslo nutnost radikálních úspor a toto se nevyhnulo ani Děčku. Děčko na začátku roku 2025 mělo k dispozici pouhých asi 60 % finančních prostředků oproti předcházejícím obdobím. To vedlo např. k tomu, že si mohlo dovolit vytvořit pouze jeden zcela nový formát. Animace je dlouhodobě udržována na úsporném financování, které tak neúměrně prodlužuje cyklus výroby animovaných seriálů jak pro vysílací okno Večerníčka, tak pro starší cílovou skupinu. Seriálová hraná tvorba se v posledním období zastavila zcela.

Vzhledem k navýšeným příjmům z televizních poplatků hodlám navýšit prostředky na výrobní úkol Děčka minimálně na původní výši tak, abychom mohli realizovat původní tvorbu pro děti a mládež ve výši 30 %, jak předpokládá návrh memoranda.

Digitální platformy

Budoucnost audiovizuálního vysílání spočívá v propojení lineárního a digitálního prostředí do jednoho celku. Veřejnoprávní televize má v této oblasti prostor pro rozvoj, který komerční hráči nemohou či nechtějí zaplnit – například v oblasti vzdělávání, kulturního obsahu nebo kvalitní archivní a on-demand nabídky.

Hospodárnost a modernizace = restrukturalizace ČT

Vše dobré, co ČT dělá a na čem se podílí, chci zachovat. Stane se základnou pro moji budoucí práci. Současný systém řízení ČT je ale zbytečně komplikovaný a nákladný, jeho redukcí lze ušetřit desítky milionů korun. Tyto peníze hodlám vložit do výroby pořadů nebo do rezerv. Za základní body restrukturalizace ČT, které navrhuji v rámci dosažení úspor jak finančních, tak personálních, proto považuji následující kroky:

- ☐ **Výrazné zeštíhlení managementu a zjednodušení organizační struktury.**
- ☐ **Zrušení divize vývoj a producentského systému a znovu nastavení žánrových dramaturgických center pod silným programem.**
- ☐ **Zrušení divize korporátní vztahy a začlenění jednotlivých úseků pod novou organizační strukturu.**
- ☐ **Převedení části výroby, hlavně velkých dramatik vně ČT zakázkovým výrobcům a nezávislým producentům.**

Manažerské řízení

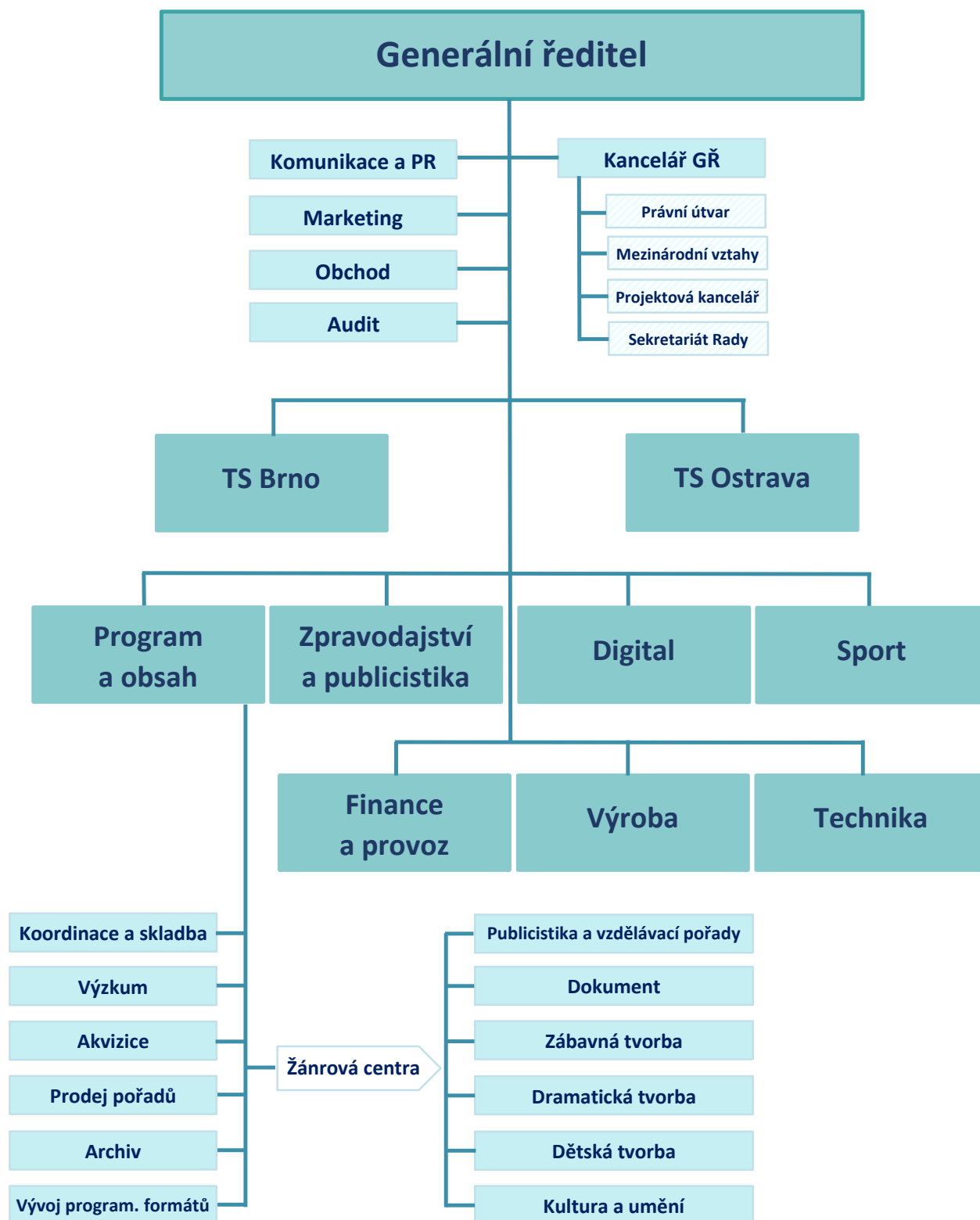
ČT má v současné době naprosto neúnosný počet členů vrcholového vedení. Na prvním stupni řízení je nyní 19 pozic.

Moje kolegium generálního ředitele proto bude mít dle návrhu devět členů, včetně ředitelů TS Brno a TS Ostrava.

Zruším dělení na takzvané 1A a 1B pozice, rovněž organizační strukturu divizí. Jako klíčové rozhodnutí vidím návrat řízení ČT sport přímo do podřízenosti GŘ tak jako v minulosti. Tedy vytvoření samostatného útvaru s ředitelem na prvním stupni řízení.

Navrhované řízení ČT představuje jednoduché a jasné organizační schéma. Odstraní se tak mnoho zbytečných jednání, schůzek a potíží plynoucích z nepřehledného systému. To přinese nejen výraznou finanční a personální úsporu, ale především zajistí mnohem větší pružnost, funkčnost a zodpovědnost každého jednotlivce i celého týmu.

Základní organizační struktura



Program, vývoj a programová strategie

Pokud budu zvolen, vrátím změnu řízení programu k osvědčenému a funkčnímu systému s programovým ředitelem a ředitelem vývoje v jedné osobě společně se znovu zavedením žánrových center, která budou mít ve své gesci i vývoj pořadů.

Vzhledem ke zrušení producentského systému, který je v rámci nového směřování televize v souvislosti s plánovaným memorandem již nadbytečný, překonaný a drahý, zruším divizi vývoj.

Dále navrhuji změnu organizační struktury na úrovni řízení dramaturgicko-výrobních center. Záměrem je v první řadě zjednodušení, zpřehlednění a zefektivnění procesů vývoje a výroby pořadů v ČT. Cílem je směřovat z hlediska obsahu k posílení jednotné dramaturgické kompetence. S tím souvisí zrušení pozice kreativního producenta a zřízení pozice šéfdramaturga, nebo commission editora.

Tato změna bude mít dopad na efektivnější řízení ČT a jasnější kompetence a zodpovědnost jednotlivých pozic. Tento obdobný model již v ČT v minulosti existoval a byl funkční. Při zachování realizačních Center a přesunu kreativních producentů na pozice šéfdramaturgů a vedoucích projektů ušetříme víc jak polovinu současné struktury. Z dnešních tvůrčích producentských skupin vznikne 6 žánrových center.

- ☐ **Centrum publicistiky a vzdělávacích pořadů**
- ☐ **Centrum dokumentu**
- ☐ **Centrum zábavné tvorby**
- ☐ **Centrum dramatické tvorby**
- ☐ **Centrum dětské tvorby**
- ☐ **Centrum kultury a umění**

Vrátím se ke kolektivnímu rozhodování o nových pořadech. Program bude úzce spolupracovat s výrobou a samozřejmě, jako rozhodující část ČT, s jednotlivými řediteli kolegia generálního ředitele a jejich útvary.

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

Výroba

S ohledem na rozsah a kvalitu interních personálních a technických kapacit a existenci tří plnoformátových studií a zároveň kvalitní spolupráce s nezávislými producenty bude ČT vyrábět pořady jak ve vlastní výrobě, tak formou spolupráce s nezávislými producenty. Do výroby těchto pořadů může být při dostatku kvalitní látky investováno až 50 % výrobního úkolu s výraznou úsporou pro ČT v rámci kofinancování.

Po vzoru úspěšných modelů evropských veřejnoprávních institucí (např. BBC, SVT) bude Česká televize postupně implementovat systém vývoje a financování tvorby, který významně zvýší efektivitu, zejména díky vícezdrojovému financování vzniku děl a systematické spolupráci s nezávislými (externími) producenty. Tento přístup umožní stabilně naplňovat programové cíle ve výše uvedených žánrech minimálně v rozsahu let 2017–2023, a to bez navyšování rozpočtu, respektive v intencích platného zákonného rámce včetně tzv. „inflační doložky“.

Investice ČT do výroby pořadů se budou důsledně řídit stanovenými hodnotami programových oken, které definuje management ČT. Veškeré náklady převyšující tuto hodnotu budou financovány ze zdrojů mimo rozpočet ČT – např. prostřednictvím mezinárodní koprodukce, pobídek Státního fondu audiovizuální tvorby (SFA), evropských grantových nástrojů (např. MEDIA, Eurimage) nebo další exploatace díla.

V řadě případů se tak může podíl ČT na financování dostat pod hranici 50 % celkového rozpočtu pořadu. ČT tak podpoří vznik děl, která budou mít vyšší hodnotu a kvalitu, ale nebude je plně sama financovat.

Tento přístup zároveň otevírá prostor pro rozvoj trhu nezávislých výrobců – jejich podnikatelské a investiční aktivity, další profesionalizaci, konsolidaci trhu.

Česká televize tak bude plnit jednu ze svých významných funkcí: napomáhat rozvoji kvality, a také mezinárodní konkurenceschopnosti české audiovizuální tvorby.

Co, kdy a jak = jednotlivé kroky v časovém sledu

Manažerské řízení

- ☐ Vytvořit devítičlenný tým (kolegium GŘ) schopných, kreativních manažerů, ochotných vytvářet nové vize a nést riziko s plnou zodpovědností za svěřený úsek a výstupy ČT.
Termín: do 31. 8. 2025
- ☐ Prověřit podpisový řád, příkazy, rozhodnutí a směrnice platné v ČT. Zavést nové v souladu se změnami v organizační struktuře.
Termín: do 31. 12. 2025
- ☐ Provést revizi všech externích smluv.
Termín: do 31. 12. 2025
- ☐ Provést revizi organizační struktury jednotlivých úseků na prvním stupni řízení.
Termín: do 31. 10. 2025

Program a programová strategie

- ☐ Vytvořit jednotné řízení programu a obsahu při jasně daných procesů a pravidlech zodpovědnosti a pravomocí.
Termín: do 31. 12. 2025
- ☐ Sestavit poradní skupinu GŘ pro programovou strategii.
Termín: do 30. 10. 2025
- ☐ Vytvořit kvalitní dramaturgické skupiny v jednotlivých centrech.
Termín: průběžně do 30. 6. 2026
- ☐ Prověřit stávající systém spolupráce s externími tvůrci s důrazem na její rozšíření.
Termín: do 31. 12. 2025

Ekonomika a financování

- ☐ Prověřit všechny smlouvy s dodavatelskými organizacemi s cílem jejich optimalizace.
Termín: do 31. 3. 2026
- ☐ Prověřit všechny investice a opravy z hlediska potřeby s cílem jejich optimalizace.
Termín: do 31. 3. 2026

Další priority

- ☐ Výstavba nové budovy zpravodajství. Zahájím okamžitou přípravu projektu s cílem zahájení stavebních prací 2027–2028.