

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

„Práce pro Českou televizi je důvodem k hrdosti.“

Česká televize:

- **udrží si vedoucí postavení na českém mediálním trhu**
- **zůstane moderní, hbitou, štihlou a skromnou, přitom ale zdravě sebevědomou veřejnoprávní televizí**
- **bude šířit rychlé, celistvé a vyvážené zpravodajství**
- **svým programem posílí pocit národní hrdosti**
- **bude aktivnější mimo tradiční kanály v nových médiích**
- **stane se důležitou platformou ve vzdělávání dětí a šíření mediální gramotnosti ve společnosti**
- **bude významným hráčem v české kinematografii**
- **zahájí strategickou diskuzi o těsnější spolupráci s Českým rozhlasem**

Česká televize se stala lídrem prakticky ve všech oblastech televizního vysílání a své postavení na mediálním trhu upevňuje. Je na dobré cestě získat pozici klíčové instituce v kulturní, vzdělávací, osvětové a informační oblasti. Svou tvorbou vytváří podmínky k tomu, aby její působení bylo srovnatelné s předními veřejnoprávními stanicemi v Evropě.

Nezaměnitelná a stěžejní je role České televize při kultivaci politické kultury. Tuto úlohu je nutno nadále posilovat v současné době, kdy ve společnosti dochází k šíření lží, k manipulacím a dezinformacím.

Objem původní tvorby i rozšíření programové nabídky má být prioritou spolu s modernizací technologií. Po navýšení koncesionářských poplatků musí být Česká televize nepochybně schopna plnit veřejnou službu a poskytovat na zdejším mediálním trhu garanci kvality a plurality.

V současné době hybridních válek a šíření dezinformací – ať už na pozadí konfliktu na Ukrajině, Blízkém východě, situace v USA a jinde ve světě anebo v rámci vnitropolitického boje – je role veřejnoprávní televize zásadní.

ČT musí pokračovat v dosavadním trendu a prohlubovat svou aktivitu na sociálních sítích. Nová média ČT otevírají možnosti pro další rozvoj, ale stále dostatečně nekomunikují se samotným uživatelem. Ten není příliš informován o aktivitách ČT a neorientuje se v tom, co se mu při využití

různých platform nabízí. Cílem je, aby divák nepřepínal na kanály ČT pouze při sledování úspěšného seriálu nebo mimořádné politické události, ale považoval programy ČT za zdroj běžných, avšak důležitých informací.

V nejbližších letech je tedy třeba podpořit úsilí všech složek ČT v rozvoji těchto oblastí. Musíme se zaměřit na diváky a uživatele ve věku do 24 let, kteří dávají přednost mobilním zařízením.

Rozvoj technologií, nové generace datových sítí, umělé inteligence, online aktivit, rozvoj HbbTV, hrané tvorby, vstřícnost k handicapovaným občanům, spolupráce s organizacemi FITES, APA, ARAS, Asociací kameramanů, Národním divadlem, Národním muzeem, Národní galerií a dalšími – to vše posune ČT dopředu.

Budoucnost veřejnoprávních médií v ČR

Aktuální diskuze o možném spojení České televize a Českého rozhlasu je zcela legitimní. Trvá už delší dobu, nyní před parlamentními volbami je hlučnější a výraznější. Rozhodnutí je v rukou politiků. Z pozice generálního ředitele chci tento proces ovlivnit.

Po konzultacích s vedením Českého rozhlasu budu prosazovat rozsáhlou přípravu při hledání argumentů. Konstruktivní diskuzi na dané téma je žádoucí zahájit co nejdříve a přispět k ní věcnými podněty.

Za zásadní považuji vznik expertního týmu obou veřejnoprávních médií vytvořeného ze zástupců České televize, Českého rozhlasu a z řad odborníků z oblasti financí, sociologie, médií, kultury, vědy apod. Příprava bude časově náročná.

Politické aktéry chci přesvědčovat o smysluplné a vyvážené debatě, nabídnout fakta prosta emocí a tlaku. Je žádoucí najít komplexní odpověď na otázku, co případné sloučení přinese. O spolupráci a sdílení praktických zkušeností bych požádal mediální experty ze Slovenska, Rakouska, Polska a z EBU.

Ihned po případném nástupu do funkce hodlám prosazovat těsnější spolupráci s Českým rozhlasem tam, kde je to pro obě média výhodné, tedy v situacích, kdy vystupují v pozici rovnocenných partnerů. Vyvinu maximální úsilí při obraně nezávislosti České televize. Veřejnoprávní charakter musí ČT naplňovat a udržovat.

Systém řízení

Mám záměr iniciovat změny Organizačního řádu s cílem vymezit rozsah kompetencí napříč současnými divizemi. Zasadím se o omezení počtu členů nejvyššího managementu ČT: generální ředitel vytvoří úzký tým s manažery výroby, financí, programu, obsahu, komunikace, zpravodajství a řediteli Televizních studií v Brně a Ostravě. Tento tým bude generálnímu řediteli pomáhat přijímat strategická rozhodnutí. Ostatní ředitelé (Nová média, HR, obchod a marketing, programy ČT art, ČT:D, ČT sport, atd.) budou tvořit rozšířené vedení, avšak jednání nejvyššího vedení se budou účastnit pouze v nezbytně nutných případech.

Mým plánem je revidovat hodnotící systém, a za tím účelem stanovit jasné cíle vedoucích pracovníků na všech stupních vedení. Pokládám za důležité zajistit transparentnost a objektivitu hodnocení. Hodnotitel a hodnocený povedou rozhovory v přítomnosti člena HR oddělení směřující k pochopení názoru druhé strany. Uvedené opatření má přispět k plnění stanovených cílů. Zaměřím se na zjištění, zda jsou ve všech případech opodstatněny poskytované benefity a zda jsou konkurenční doložky vedoucích pracovníků sjednávány účelně.

Mým cílem je aktualizace „Pravidel pro chování na sociálních sítích“ pro pracovníky Zpravodajství a publicistiky i pro kreativní a další profese.

Programy ČT

Posedmé v řadě se Česká televize stala v roce 2024 nejvyhledávanějším vysílatelem na domácím trhu, přičemž dosáhla podílu na sledovanosti přesahujícího 30 %. Jsem přesvědčen, že ČT má všechny předpoklady k tomu, aby tento podíl ještě zvýšila.

V roce 2024 byla stanice ČT1 s celodenním podílem na sledovanosti 16,08 % druhou nejvyhledávanější stanicí na českém televizním trhu, kde si už šestým rokem udržuje stabilní postavení. Její vlastní premiérová tvorba ovšem pokulhává. Za přínosnou považuji výraznější aktivitu tvůrčích skupin při realizaci témat z novodobé české historie, která by posilovala národní identitu a hrdost na osudové okamžiky v dějinách země. Velký původní dramatický projekt se bude zaměřovat na národní témata (vznik republiky, komunistický převrat, rok 1968).

Cestu k atraktivitě obsahu vidím v zaměření na ty rodinné a mezigenerační formáty, které dokážou oslovit různorodé divácké skupiny. Objem výroby hrané tvorby je třeba nastavit tak, aby divák sledoval premiéru dvakrát týdně. Multižánrová tvorba by neměla na své ambice rezignovat, ale nabídnout projekt s celospolečenským přesahem, který lze realizovat s nižšími výrobními náklady. Neměla by tedy sázet jen na jistotu.

Větší aktivitu lze projevit při hledání akvizičních titulů. Názor, že nákup vysílací licence je násobně levnější než vlastní výroba, je správný a podnětný. Chybný je ovšem ten, kdy je upřednostňován rutinní kriminální seriál vlastní výroby před zahraniční produkcí jen z obavy vycházející z letitých návyků českého diváka. ČT je schopna kvalitně obsloužit větší spektrum diváckého vkusu a současně hledat levnější formáty. Mým cílem je rozšířit nabídku tak, aby se tuzemský divák mohl více seznámit s tvorbou zvláště sousedních zemí, Slovenska, Rakouska, Německa a Polska. ČT bude aktivní ve strategii nákupu zahraničních pořadů, aby zajistila ty nejzajímavější v konkurenčním prostředí streamovacích platforem.

Věcná a konstruktivní diskuze se bude týkat pořadů Peče celá země a StarDance...když hvězdy tančí.

Česká televize vysílá šest programů. Jsou vyprofilované a zasahují cílovou skupinu. Pravidlem by měla být každoroční výroba vánoční pohádky a tvorba seriálů na ČT1. Na místě je omezit detektivní žánr.

Skladba ČT2 je kvalitní. Spojení aktuálního dokumentu s politickým, sociálním, historickým a publicistickým akcentem a zahraniční tvorbou přináší úspěch.

V době pandemie vznikl kanál ČT3, z hlediska sledovanosti poměrně úspěšný. Přestože se jeho zavedení setkal s kontroverzními reakcemi, považuji tento krok za správný. Myslím, že v programové struktuře má místo i v současné době.

ČT sport se ubírá rovněž správným směrem. Přenosy ze světových i domácích sportů jsou vyvážené a optimální.

Rovněž ČT :D funguje bez připomínek. ČT art se zdařile vydává cestou vlastních projektů (přímých přenosů činohry, muzikálů nebo koncertů vážné hudby).

Pilířem veřejné služby je rovněž vzdělávání. Úkolem vedení ČT proto musí být snaha o udržení pozice hlavního (v jistém pohledu dokonce jediného) poskytovatele vzdělávacích pořadů, obzvláště s využitím portálu ČT edu. Ten může nabídnout pořady vhodné pro základní a střední školy. Představuji si v tomto ohledu těsnější spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

S mediální novelou dostala ČT jednoznačný impuls k akceleraci digitální transformace a udržení významu veřejné služby v novém technologickém kontextu. V nejbližší době je stěžejní, aby ČT naplno využila nový obsahový i distribuční potenciál a zároveň aby byla nadále zárukou široce dostupné veřejné služby pro celou společnost. Hlavním úkolem příštích let proto bude zvládnutí finální digitální transformace ČT a poskytnutí veřejné služby všestranně přístupné bez ohledu na digitální schopnosti diváka, jeho finanční situaci a vybavení moderní elektronikou.

Lineární vysílání bude v následujících letech dominantní, ale ČT se musí už nyní připravovat na stav, kdy se všechny distribuční platformy stanou rovnocennými. Pro všechny své digitální služby vytvoří ČT jednotný způsob identifikace přihlášeného uživatele. ČT nabídne moderní přístup k on-line archivu odvysílaných pořadů s možností individuálního vyhledávání podle klíčových slov.

Projekt iVysílání musí vyústit v plnohodnotnou VOD službu nejvyšší kategorie s adekvátními licencemi, personalizací a vysokou kvalitou poskytovaného zážitku. Obsah ČT musí být reálně dostupný i online divákům a distribuovaný co nejširším počtem vhodných cest. Plánování obsahu pro všechny distribuční cesty je nutné sjednotit pod jednu divizi a vést za použití klasických dat a moderní webové analytiky.

Zpravodajství

Potřeba podrobit ozdravnému zásahu jednotlivé televizní kanály vyvstává zejména u zpravodajství. Koncesionář očekává, že zpravodajství bude základní službou veřejnoprávního média. Podle úrovně zpravodajství totiž často posuzuje kvalitu ČT. Současní kritici ČT na politické scéně a ve společnosti příliš nevnímají ostatní produkci, tedy seriály, dokumenty, publicistiku, kulturní pořady, program pro děti atd. Svou pozornost soustřeďují zejména na zpravodajství.

Kvalita, nestrannost, profesionalita, odpovědnost, pokora k řemeslu – tím se musí řídit každý zaměstnanec zpravodajství. Zaujatost, aktivismus, střet zájmů a nadržování – tím se nesmí řídit žádný zaměstnanec zpravodajství. Před kamerami je nezbytné rozšířit seznam hostů a komentátorů zastupujících rozdílné názory na dění ve společnosti. ČT patří všem.

Mým cílem je budovat redakci, v níž budou pracovat silné, světoznalé a vzdělané osobnosti. Hodlám klást vysoké nároky na jejich profesní kvalitu. Chci chránit nezávislost žurnalistické práce.

Za podstatné považuji zajištění většího prostoru pro regionální zpravodajství. V uplynulém roce sice vznikly nové regionální pořady, ty však byly vedením ČT nepochopitelně zrušeny a poté obnoveny. Svědčí to o absenci koncepční práce. Vyspělé zpravodajské televize (například ve Švédsku a Finsku) věnují zprávám z regionů mimořádnou pozornost. Je nutné zvýšit podíl vstupů z regionů nejen v denním vysílání ČT24, nýbrž, a to především, ve vlajkové zpravodajské relaci Události. Chci se také zasadit o výraznější tvůrčí autonomii Televizních studií v Brně a v Ostravě.

Zpravodajství ČT se daří pokrývat zásadní události v tuzemsku i v zahraničí. Má největší síť zahraničních zpravodajů, početná redakce domácího zpravodajství dokáže přinést zprávy z politické, kulturní i vědecké oblasti. Vysílací schéma ČT24 je někdy těžkopádné, nudné a schématické. Chybí v něm živější interakce mezi reportérem při vstupu a moderátorem ve studiu. Postrádá rovněž editorský zásah ve chvíli, kdy se rozhovor moderátora s hostem vyčerpává či točí v kruhu.

ČT disponuje sítí lokálních zpravodajů, kteří jsou vybaveni moderní technologií, navzdory tomu samotné vysílání moderně nepůsobí. Kanálu schází kreativita i přímočarost.

Pořad Události musí projít změnou. Má být kratší, maximálně třicetiminutový. Je nutné zbavit se reportáží, které nenaplňují podstatu slova „událost“. Často je patrné, že relace je vyplněna tzv. konzervami, tedy šoty dříve vyrobenými do zásoby. A to jen proto, aby se podařilo naplnit takřka hodinovou stopáž. Zbytečný důraz se klade na personifikaci dané tematiky, ve výsledku však taková reportáž může vyznít zavádějícím způsobem.

Je žádoucí využívat možnosti umělé inteligence pro zpřesnění a zkvalitnění zpravodajského obsahu.

Pokud jde o další pořady, bude nutno důkladně zvážit, jak vysílat publicistické pořady typu OVM a Máte slovo v dosavadním časovém rozsahu.

Na místě je zvážit redukci některých zpravodajských postů, například ve Velké Británii nebo v Turecku. Intenzivní nasazení zpravodajských štábů na Ukrajině je v některých případech neopodstatněné.

Za nezbytné považuji posílení investigativní žurnalistiky. Rozšířený tým má být vizitkou zpravodajství České televize.

Ve zpravodajství vnímám jako nedostatečnou spolupráci s divákem a uživatelem. Současné technologie umožňují jejich přímý podíl na vysílání. Mobilní zařízení nabízejí prakticky okamžitý vstup do vysílání, zvláště z míst v regionech.

Divize Zpravodajství musí projít personálním auditem. Je nutné nastavit nový kariérní řád a určit jasná pravidla pro práci redaktora. Personální chaos musí být odstraněn za použití jednoznačně stanovených pravidel.

Vyjmenoval jsem stručně některé úvahy. Přes zmíněné slabiny zpravodajství ČT24 ve svém celku veřejnoprávní úlohu plní. V krizových momentech je nejdůležitějším zdrojem informací v České republice. Jak vyplývá z Výroční zprávy za rok 2024, ČT24 si udržela vedoucí postavení mezi televizními stanicemi se zpravodajským obsahem nejen z hlediska důvěryhodnosti, ale také pro svou originalitu, zaujetí a sledovanost. V roce 2024 získala ČT24 celodenní podíl na publiku ve výši 4,13 %. To lze považovat za velmi slušný výsledek, a to i ve srovnání se zpravodajskými stanicemi v Evropě.

Lidské zdroje

ČT dnes zaměstnává zhruba tři tisíce zaměstnanců, včetně pěti set osob v Televizních studiích v Brně (TSB) a Ostravě (TSO). Větší pozornost chci věnovat nabídce zaměstnání lidem do 30 let, kterých dnes není ani desetina, zatímco zaměstnanců starších šedesáti let je 15 procent.

ČT se neobejde bez externistů (režiséři, kameramani atd.), avšak jejich spolupracovníky je třeba hledat mezi vlastními zaměstnanci. Obavu z nadměrného protežování externistů pokládám ze své zkušenosti za oprávněnou. Podstatné bude provést důkladný personální audit, který vyhodnotí využití interních a externích profesí, služeb a servisních firem.

Je nutné pokračovat v posilování pozitivní vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. K tomu vede odstranění projevů klientelismu, nepotismu a nerovného vztahu k tvůrcům. Nezbytné je rozšíření portfolio tvůrců,

především autorů scénáře a režisérů. Jde mi o větší kontrolní dohled nad procesem výroby a vývoje.

Pro ředitele i management je důležitá pravidelná komunikace směrem dovnitř instituce, tedy s jejími zaměstnanci a s odborovou organizací. Vedení ČT musí být pregnančně připraveno i na situaci, která bude vyžadovat určitou míru ekonomických úspor, a musí být schopno erudovaně zodpovědět rovněž otázky týkající se problematiky možné personální optimalizace.

Za osvědčený způsob komunikace považuji přímý kontakt s jednotlivci. Nabídnu možnost navštívit mě v kanceláři bez ohlášení a uvedení důvodu vždy jeden den v měsíci. To se mi osvědčilo v době, kdy jsem byl ředitelem TS Ostrava.

Osvědčené jsou flexibilní pracovní podmínky, včetně možnosti práce z domova. Za důležité považuji zvýšit spokojenost zaměstnanců, hlídat nízkou hladinu fluktuace a posílit image zaměstnavatele. Kladu důraz na využívání interních lidských zdrojů při obsazování uvolněných pozic.

Chci posílit onboardingové aktivity vůči novým zaměstnancům, tj. připravit pro ně přehledné manuály a přivítat je na pracovišti. Mým cílem je, obecně řečeno, zvyšovat atraktivitu značky České televize na trhu práce. Je rovněž důležité udržet talentované a nákladně vyškolené zaměstnance.

Zvláštní postavení si musí zachovat Televizní studia v Brně a Ostravě. Jsou zřízena zákonem, a nahodilé diskuze o jejich další existenci proto postrádají opodstatnění. Jejich podíl na výrobě ostatně není zanedbatelný. Pořady obou studií bych více vyprofiloval tak, aby jejich produkce byla originálnější, tedy nezaměnitelná.

Moje poznámka na závěr se týká TS Ostrava. Mám plán navrhnout realizaci stavby nové, moderní, skromné a funkční budovy. Zaměstnanci TSO pracují v centru Ostravy v nevyhovujících budovách. Jejich případná modernizace je buď nákladná, anebo technicky zcela vyloučena. Opravy a úpravy tedy nejsou účelné. Dvě budovy pocházejí ze začátku minulého století, třetí z jeho sedmdesátých let. V Ostravě je tedy potřeba vyrazit podobou cestou jako v Brně. TSB dnes používá nejmodernější zázemí v celé České televizi. Prodej současných nemovitostí a pozemku v Ostravě vytvoří slibný finanční základ pro výstavbu nového objektu, po všech stránkách moderního a bezpečného.