

KONCEPCE DALŠÍHO ROZVOJE A FUNGOVÁNÍ ČESKÉ TELEVIZE

2025 – 2031



Autor: **Mgr. Petr Mrzena**

Připraveno pro: **Rada České televize**

Datum: **Květen 2025**

ČASOVÁ OSA PROJEKTU



ÚVOD

Vážené členky, vážení členové Rady České televize,

unikátní instituce veřejné služby, Česká televize, patřící k základům demokracie a svobody, se nachází ve výjimečné situaci.

Po letech získala stabilní financování, současně se ale dostala do víru polemiky o jejím smyslu a podobě fungování. Právě teď musí celou společnost znovu přesvědčit o oprávněnosti existence. Ve vysílání i mimo něj musí každý den dokazovat svou jedinečnost, prospěšnost i odpovědnost.

Sotva se usadila na trůnu lídra lineárního vysílání, musí zase o diváka bojovat a čelit novým technologickým výzvám. Na poli nových audiovizuálních služeb musí opět přesvědčit o své účelnosti a schopnosti plnit službu veřejnosti moderním způsobem, získávat diváky odlišné, často zcela nové.

Přestože profituje z letitých zkušeností, ze znalostí svých zaměstnanců a z rozsáhlého zázemí, čelí zároveň nutkavé potřebě transformovat se, tradiční postupy opouštět a nahrazovat novými. Prokázat, že není relikvií minulosti, ale živým organismem, potřebným a praktickým v každé době.

Česká televize tak dnes stojí v cíli a na startu zároveň. Mnohé dokázala, nastokrát přesvědčila, tisíckrát obstála. To ale nestačí. Musí dennodenně budovat renomé věrohodné, spolehlivé a nezávislé veřejnoprávní instituce – znovu a od základů, v nových oblastech a mnohdy jinak. Srozumitelnými a konkrétními kroky musí dál usilovat o důvěru, podporu a respekt veřejnosti.

Věřím, že to dokáže. Čas k tomu ale nadešel. Už nesmí otálet, nesmí ho promarnit. Musí začít právě teď.

V Praze, 23. května 2025



Mgr. Petr Mrzena

ČÁST PRVNÍ OKAMŽITĚ



Česká televize musí ještě bezvýhradněji ctít **závazek nezávislosti a nestrannosti, usilovat o důvěru** každého diváka, ale i každého zaměstnance a spolupracovníka. Společně musí otevřeně komunikovat a reagovat na nové výzvy dané změnou Zákona o ČT. Nutným předpokladem je dodržování **Kodexu ČT**.

- **Otevřená komunikace** – k divákům i uvnitř ČT, transparentnost k RČT, klíčové volby do PS
- **Dlouhodobé plány** – dokončení „Memoranda“, důraz na mediální gramotnost, výdaje do výroby
- **Zeštíhlení ČT** – užší management, audit pozic, audit externích smluv
- **Revize** – programové nabídky i strategie v digitální oblasti

Důvěra a komunikace

Největší prioritou ČT musí být důvěra – důvěra diváků i těch, kdo v ní pracují. Sounáležitost vedoucích a jejich týmů, komunikace i schopnost chápat a respektovat potřeby druhých utrpěly šrámy. Ted' se musejí rychle stát každodenní praxí.

Zavedu pravidelná měsíční **diskusní fóra** zaměstnanců, odborů a vedoucích ve všech **divizích**. Posílím tým vnitřní komunikace a **otevřu pracovní managementu – každý týden** budou vedoucí v pravidelném čase k dispozici pro **konzultace** se spolupracovníky. Stejně to bude i v kanceláři generálního ředitele.

Bezprostředním úkolem nového vedení ČT je také posílení důvěry při komunikaci vedení ČT s Radou ČT. Principem se musí stát **transparentní jednání, profesionální příprava i přístup**, ochota naslouchat i vyslovovat argumenty a reagovat na připomínky.

V úsilí o důvěru diváků musí ČT umět snést i jejich kritiku. Hodnoty **nezávislosti a nestrannosti však musejí zůstat nedotknutelné** a ČT jim musí dostát při vysílání už v průběhu nadcházejících parlamentních voleb. **Předvolební pravidla vysílání** ČT zveřejní s větším předstihem než v minulosti, aby se s nimi včas a snadno mohl seznámit každý v televizi i mimo ni.

ČÁST PRVNÍ OKAMŽITĚ

Memorandum, dlouhodobé plány a rozpočet

Návrh Memoranda o parametrech veřejné služby bude klíčovým výstupem nového vedení ČT – **do tří měsíců** do něj vetkne priority tohoto projektu i připravovaných dlouhodobých plánů a **předloží ho Radě ČT k projednání**.

Příprava rozpočtu na rok 2026 začne vzápětí, dříve než obvykle. Poplatník musí včas vědět, jak bude instituce nakládat s nově získanými penězi. **Programovou a provozní stabilizaci** musí provázet dlouhodobá rozpočtová vize. Vedle navýšení **bezpečné finanční rezervy** budu prosazovat princip „více peněz do výroby – méně peněz do provozu“.

Mediální gramotnost

Na základě změny Zákona o ČT se **agenda mediální gramotnosti** zařadí **mezi hlavní úkoly veřejné služby**. **Do měsíce** vznikne oddělení, které bude navrhovat a koordinovat jednotlivé kroky, včetně projektu **Multiplatformového mediálního vzdělávání**. Po vzoru britské BBC zahrne výstupy v **televizi, na webu, sociálních sítích i přednášky**. Studia ČT v Praze, Brně a Ostravě se zapojí do studijních programů univerzit, zavedou i **systém každodenních exkurzí**.

Revize řízení, pracovních míst a smluv ČT

ČT musí rychle zeštíhlit, a to i na pozicích ve vedení. Do konce roku předložím nové organizační schéma vedení instituce a **snížím počet členů managementu**. Efektivnímu rozhodování předchází i efektivní diskuse, současný přebujelý stav jí nepříspěvá.

Zadám analýzu stavu a počtu všech pracovních míst v ČT a zreviduji přístup k pravidelným externím spolupracovníkům s cílem postupně **zcela zamezit podezření na tzv. švarcsystém**.

Auditem projde oblast interních kapacit i oblast smluv, zejména v oblasti tzv. **začernování údajů**. Kvalitativní i kvantitativní analýzy a měření hodnot veřejné služby budou provádět **minimálně dvě na sobě nezávislé agentury**.

Revize programu a obsahu

Prioritou obsahu programu bude dokončení projektů odložených kvůli omezenému financování. **Na ČT1 a ČT2 ale neprodleně nařídím revizi programových schémat** s ambicí rychle snížit počet reprízovaných pořadů /viz *Programy ČT*/. Programovou nabídku je potřeba obohatit, zejména z hlediska kvality, musí reagovat na trendy ve společnosti, posilovat ji a spojovat.

Nové strategie v roce 2025

ČT do konce roku 2025 připraví **Strategii působení v digitálním a on-line prostoru – vymezí roli i vysílání** /viz *Programy ČT*/, stanoví harmonogram rozvoje digitálních aktivit i strategii obchodování se streamovacími platformami mimo ČT. Podpoří **inovace jednotlivých platforem**, vývoj a výrobu **formátů pro specifické skupiny** a zajistí **synergie ve vývoji, výrobě a zpřístupňování obsahu**.

Strategie **distribuce vysílání ČT** bude mít za cíl udržet univerzalitu veřejné služby – rovnocenné postavení všech distribučních platforem, lineární a nelineární distribuce, vše založené na principu „služby dostupné **ve všech regionech, pro všechny věkové a sociální skupiny, vždy a za všech okolností**“.

ČÁST DRUHÁ NÁSLEDNĚ



ČT se musí začít více otevírat novým postupům, nápadům, tvůrcům i názorům. Kontinuitu a zachování tradičních hodnot musí provázet snaha inovovat a rozvíjet veřejnou službu. Zvláštní péči vyžaduje zpravodajství, program a zapojení regionů.

- **Obsah** – větší ambice, původní témata a synergie napříč formáty
- **Posílení regionální tvorby** – efektivita a obohacení vysílání
- **ČT1** – méně repríz, více dokumentů a kvality ČT2
- **ČT2** – více historie, vědy, diskuzí a polemik
- **ČT art** – vznik debat a magazínů z kulturního světa
- **ČT sport** – kontinuální sportovní servis a zpravodajství s rozbory
- **ČT3** – regionální program a to nej z archivu
- **ČT24** – více obsahu bez úprav, přes 50 % regionů a zahraničí
- **iVysílání** – klíč k budoucnosti, více funkcí, prostor pro nové diváky

Obsah vysílání

Česká televize nesmí podceňovat diváka. Musí ještě víc **spojoval jinak roztržštěné části společnosti.** ČT **musí pojímat svou roli náročnějším způsobem,** mít **viditelnější ambice podporovat nové původní projekty** a místo příliš častého reprízování archivních pořadů **více rozvíjet velkou dramaturgii,** seriály, satiru. Tvorba by měla diváky nejen bavit, ale zároveň **otevírat celospolečenskou diskusi o palčivých tématech současnosti.** Témata aktuální publicistiky je možné **prolínat do tvorby dramatické, i naopak** (jako třeba u pořadů Devadesátky, Most, Metanol i Smysl pro tumor). Měla by je provázet **větší programová synergie,** akcentující nově i **diskusní, informační a vzdělávací rovinu.**

ČT musí více poptávat výrobu nezávislých producentů, vytvářet vnitřní tvůrčí konkurenci a podporovat filmovou tvorbu. Zásadní je spolupráce se zahraničními partnery v EBU i s nadnárodními platformami – vedle spolufinancování zajistí i **prezentaci české tvorby v zahraničí.**

Regiony

Je nezbytné, aby ČT začala **více čerpat z potenciálu regionů.** Tamní **technické zázemí i lidské zdroje** nejsou vždy optimálně využité. Tvůrčí **týmy v regionech musejí dostat větší prostor** i příležitost obohatit programovou, **obsahovou i názorovou pestrost** vysílání. V posledních letech jsme tento potenciál úspěšně využívali na projektech ve zpravodajství a publicistice.

Regionální produkce by spolu s tím nejlepším z archivu měla tvořit **páteř programu ČT3** /více viz program ČT3/.

ČÁST DRUHÁ NÁSLEDNĚ

Programy ČT a iVysílání

Program ČT1 – musí být znovu skutečným **hlavním programem ČT** s výběrem nejlepšího obsahu. S tímto cílem nařídím revizi schématu ČT1. Prostor pro původní dramatickou tvorbu a seriály, pro kultivovanou zábavu i vzdělávací a zpravodajské pořady by na ČT1 měly více doplňovat **dokumenty, mapování historických výročí i aktuální publicistika**.

Musí skončit trend mnoha posledních let na ČT1 dokola **opakovaných pořadů**, často desítky let starých. **Filmy, seriály a zábavní pořady poplatné době totality** by měly být k dispozici výhradně na iVysílání doplněné o adekvátní kontext, tak jako v BBC.

Prosté **usilování o sledovanost nebo podbízení se** divákovi musí být v ČT **zapovězeno**. Kriticky se stavím ke stále častějšímu navazování **repríz na premiérové díly talk show** nebo k programové skladbě některých svátečních dnů sestavené téměř výhradně z archivních pohádek.

ČT1 musí ale divákovi nabízet zavedené kvalitní pořady, které od veřejnoprávní televize očekává – **velké původní dramatické projekty i zahraniční akviziční pořady**, ale také **původní premiérovou štědrovečerní pohádku, zábavní pořady s přesahem (včetně StarDance), přenosy kulturních ocenění i charitativní večery**.

Obohacení by měly přinést i **dokumenty nebo cestopisy dosud zařazené na program ČT2** a oživení i kratší formáty rozšiřující **historické znalosti, národní povědomí, ale i zdravotní a bezpečnostní informovanost** /příklad viz QR kód/.



Program ČT2 je třeba dále orientovat na diváky hledající odpovědi na otázky současnosti i historie či poznání z oblasti **přírody, světa a vědy**. Měl by se věnovat víc otázkám **světových a českých dějin 20. století i tématům vědeckým** (dosud spíše na ČT24), častěji i v polemických debatách.

Program ČT2 musí **akcentovat dokument**, ale ve všech jeho formách, včetně postupů na **pomezí hrané tvorby**. Na příkladu pořadu Historie.cs, zařazeného letos na ČT2, budu navrhopvat **rozšíření diskusních formátů**.

ČÁST DRUHÁ NÁSLEDNĚ

Program ČT sport má velké události s účastí českých reprezentantů kombinovat s menšími akcemi a sportem pro všechny. Udržet má přenosy z olympiád, šampionátů v hokeji a fotbalu. Nezbytností je posílení **kontinuálního servisu** – po přenosech i akcích, na které ČT nemá práva, zařadit **diskusní studia s rozborů**.

Věnovat se musí sportu v regionech, **propagaci zdravého životního stylu** a **mladé generaci** pozitivními příklady /viz QR kód/ i vysíláním **olympiády dětí a mládeže** nebo **univerzitního sportu**. Musí rozvíjet souběžné vysílání na platformě **ČT sport+**.



Program ČT art – veřejná služba pro **náročné diváky** se dál zaměří na **kvalitní kulturu domácí i zahraniční**. Je nutné nabízet **bohatší publicistický servis** o kulturním dění i v regionech a zahraničí, ale i více **kritických diskusí** o výstavách, divadle, literatuře, hudbě a filmech. Vzniknout by mohl pořad **Interview ČT art** s osobnostmi z oblasti kultury, doplněný podcastem. Důležitý je fenomén sledování živých přenosů kulturních událostí, zásadním cílem je i **vysílání v původním jazykovém znění**.

Program ČT :D – aspekt bezpečí spolu s akcentem na vzdělávání a dětskou zábavu považují pro ČT :D za klíčový. Chci podporovat i **vznik více původních pořadů**, např. z **domácí animované tvorby**. Příležitostí je spojení se školními celostátními soutěžemi i silnější **sepětí s ČT edu**, oblíbeným doplňkovým prostředkem při školní výuce.

Navrhnu **rozšíření programů** a podcastů, které by formou srozumitelnou dětem řešily podstatné otázky dneška včetně **bezpečnostní situace, péče o duševní zdraví, boje proti závislostem nebo šikaně**.

Program ČT3 – významný počín v covidovém období sklízel pochvaly diváků, ale i kritiku za vysílání předrevoluční tvorby s rozdílnou kvalitou.

Budu prosazovat **jinou podobu**: primárně **regionální zaměření doplněné nejvyšší kvalitou obsahem z archivu ČT**. Regionální publicistické formáty a rozhovory s hosty odbavované a vysílané z regionálních center ČT mohou **rychle vytvořit páteř denního vysílání, které pak večer doplní archivní pořady**, v menším rozsahu a snáze i vyšší kvalitě.

Kromě TS Brno a TS Ostrava se do výroby zapojí i menší regionální studia ČT v Čechách. **Příprava** takto postaveného vysílání ČT3 může začít **ihned** a vysílání už v roce **2026**.

ČÁST DRUHÁ NÁSLEDNĚ

Program ČT24 je klíčová veřejná služba. Zpravodajství a publicistika ČT je často **primárním zdrojem informací** a jejich kontextu. Je i kritériem, podle kterého divák mnohdy **hodnotí, vyzývá či kritizuje celou ČT**. Rekordní sledovanost v rámci Evropy i nejvyšší důvěra mezi televizním zpravodajstvím v ČR je skvělé vysvědčení, ale ještě větší závazek. **ČT24 musí být v pohotovosti** ve dne v noci, musí nabízet ještě pestřejší nabídku komentářů, názorů a úhlů pohledu.

Erudice profesionálů a **tradice aktuální a investigativní publicistiky** v ČT vytvářejí předpoklad **pro rozvoj** napříč programy, jak popisují v jejich kapitolách.

Zajistím, že ve zpravodajství ČT bude i v době bouřlivého rozvoje AI **všechny zprávy editovat a garantovat člověk** – novinář. O tomto přístupu bude ČT i **veřejně informovat**. Vznikne redakce na hloubkové ověřování po vzoru „**BBC Verify**“.

Otevřeme přístup k „syrovému“ zpravodajskému obsahu, i v přímém přenosu. Na **principu ČT sport+** ho zpřístupní **budoucí ČT24+ i na webu**. Sociální sítě budou rozvíjet progresivní formy informačního a vzdělávacího obsahu /viz QR kód/.

Regionální a zahraniční obsah bude tvořit nadpoloviční **většinu vysílání**. Zaměříme se na rozvoj studií **v Olomouci a v Jihlavě** a posílení sítě zahraničních zpravodajů o **post na Ukrajině** a výhledově i v Asii či Africe.



iVysílání mám za **vstupní bránu do obsahu ČT** pro každého, kdo nesleduje nebo nemůže sledovat televizi klasicky. **iVysílání musí být vše – platforma**, mobilní, webová i televizní **aplikace, univerzální pro všechny a specifická pro každého**.

Musí personalizovat obsah, aby každá **varianta iVysílání byla jedinečná** jako **její uživatel**. Musí mít **otevřený archiv** a možnost v něm **snadno vyhledávat**. Různé divácké skupiny mají jiné nároky **na vzhled**, funkcionality i obsah. Vznikne verze **pro seniory** s přehledným písmem, snadným ovládáním a pomocí na chatu i **telefonu**.

Příležitostí pro **iVysílání je Generace Z**, kterou **uživatelské návyky k lineárnímu programu ČT nepřivedou**, ale v on-line prostředí inovativní přístup ocení.

ČÁST TŘETÍ DO BUDOUCNA



ČT musí uprostřed technologické revoluce uspět v **lineárním vysílání**, ale **oslovovat i obyvatele** preferující jiný způsob konzumace videoobsahu. **Tyto činnosti** nejsou v protikladu, lze **využívat synergii** obou – televizní obsah šířit novými cestami a zároveň **moderními prvky obohacovat televizní vysílání**.

- **Technologický vývoj** – personalizace, vzdělávání, start-upy
- **Automatizace** – méně zaměstnanců, větší mzdy, dislokace
- **Investiční projekty** – studiový komplex Praha, projekt v Ostravě a Brně

Technologická výzva

ČT musí být **přístupná, viditelná a dostupná všem**. Pokud ČT nezachytí trendy v šíření obsahu, nastoupí cestu marginalizace. Z televizního trhu zmizí obsah, který soukromé televize nenabízejí.

Zasadím se o rozvoj **start-upových projektů**: uvnitř ČT vytvoříme jednotky z expertů na výzkum a vývoj, na vysílání a distribuci, pro obsahové experimentování a spolupráci s akademickým a průmyslovým sektorem.

ČT musí využívat **automatizaci** a umělou inteligenci, ale musí i zajistit **zaměstnancům vzdělávání** v oblasti nových technologií.

Výzva rozvoje a efektivizace

ČT musí hledat **úspory** a snižovat náklady. Stavba rozpočtu se změní – **rozpočty projektů a agend vytvoříme znovu od nuly**, bez ohledu na dosavadní výši. **Tato revize nákladů** zabezpečí dostatek prostředků na **rozvojové projekty**.

ČT do roka navrhne přesunutí části činností (Centra sdílených služeb) z Prahy do regionů. **Větší využití studií v Brně a Ostravě** tam přispěje k rozvoji pracovních příležitostí.

Automatizace umožní **snížit počet zaměstnanců**, ale také je **adekvátně finančně ohodnotit**.

Hospodárné vynakládání prostředků a produktivita práce se odvíjí i od **zázemí provozů ČT**. Do konce roku 2025 požádám Radu ČT o společné **detailní projednání návrhu projektu** rekonstrukce a přístavby studiové části pro ČT24 a ČT sport. Studii proveditelnosti rekonstrukce či stavby zázemí připraví v příštích letech i TS Ostrava, rozvojovou studii pro technické zázemí pak TS Brno.

Náklady na zvažované investiční akce bude nutné kompenzovat. Projekt pro zpravodajství se spojí s **revizí efektivy využívání areálu ČT v Praze**. S ohledem na **automatizaci a přesun činností do regionů** se zaměří na možnost opustit kancelářské prostory v objektu „Rohlík“. Ekonomickou studii ČT připraví tak, aby ji mohla projednávat s Radou ČT na konci roku 2026.

ZÁVĚR

Vážené radní, vážení radní,

nastínil jsem aktuální situaci ČT, vytyčil hodnoty a priority, navrhl kroky k dosažení konkrétních cílů a popsal vizi směřování. Bude to náročná a nevyzpytatelná cesta. Bude na ní zapotřebí dlouhodobých plánů, ale také schopnosti pružně reagovat.

Na této cestě ČT potřebuje silné vedení, efektivní spolupráci vedoucích se zaměstnanci, poctivou komunikaci s diváky i kvalitní pracovní sepětí s Radou ČT. Pro klidné a srozumitelné řízení považuji za prospěšné rozšířit pravidelné informace generálního ředitele Radě ČT o přehled hlavních záměrů na další měsíc, o kvartální diskusi nad přehledem čtvrtletních plánů a jednou ročně nad výhledem následujícího roku. Po projednání s Radou ČT budu o plánu činnosti vždy informovat všechny spolupracovníky ČT.

Zavazuji se, že Českou televizi, dáte-li mi k tomu příležitost, povedu cestou poctivé a kvalitní práce, jejího důsledného i kritického hodnocení, cestou respektu k historii a kulturní tradici, ale i cestou odvážného vývoje a svobodné tvůrčí i novinářské činnosti.

Zavazuji se, že Českou televizi stabilizuji uvnitř i navenek a vytvořím podmínky, aby přitahovala diváky svým programem a profesionály pracovními příležitostmi ve všech televizních oborech.

Zavazuji se televizi řídit tak, aby byla divákům jistotou i v nejisté době, tradičním médiem v moderních časech a pevnou hodnotovou oporou demokratické země i v období relativizace skutečností a myšlenek.

Zavazuji se, že na tom všem začnu pracovat okamžitě.

V Praze, 23. května 2025



Mgr. Petr Mrzena