

ČT: značka důvěry

**Koncepce dalšího rozvoje a fungování
České televize jako televize veřejné služby.**

Kořen Vladimír Mgr.

Úvod	2
Lidé	3
Program a obsah	4
Zpravodajství	6
Digitální služby	7
Efektivní hospodaření	8
Závěr	9

Úvod

Veřejnoprávní televize je službou lidem naší země. Je svobodným prostorem, kde nerozhodují jen peníze a moc. Je prostorem, kde se pečuje o bohatství země včetně hodnot, které se nedají koupit a spotřebovat. Pravda, smířlivost, spravedlnost či férovost, cit pro krásu a radost. Sportovní vášně či poznání přírodních zázraků, vzdělávání, občanský zájem nebo pomoc slabším.

Je prostorem bedlivé a nezávislé kontroly mocí v našem státě – výkonné, zákonodárné, soudní i ekonomické. Podstatou jsou ale ctnosti, veřejnou službou je právě péče o hodnoty. Nedá se na nich vydělat, dají se ztratit...

Rozhodující manažer si musí umět vybrat ve své strategii směr a prioritu. Pro mě je to: změna atmosféry a komunikace uvnitř organizace, obnova důvěry u diváků, kvalita televizního obsahu a nastavení efektivních procesů.

ČT je silnou společností, ohromnou lodí, která má mnoho setrvačných sil, pečlivě nastavených procesů, má viditelný horizont, pevné právní vztahy a šikovné tvůrčí pracovníky. Televizní loď bezpečně jede, výrobní plán i úkoly plní. Je divácky atraktivní, díky vycvičené posádce je stabilní uprostřed vln pochybností a obav, je pohotová ve zpravodajství. Pomáhá i baví. Do reálného popisu je ale potřeba zahrnout i její vnitřní duši. Cítím, že ČT ztrácí páru, důvěru a uvnitř to jiskří. Vytratil se vědomý směr a souznění. Příčin je několik, jsou složité, tíživé a nacházejí se v samé podstatě - filozofickém nastavení organismu veřejnoprávního média. Mají však řešení.

Jen poznání přinese směr a vzápětí i energii tvůrčí, organizační, ekonomickou.... Podstata spočívá v tom, že se mezi lidmi v ČT i ve společnosti vytratilo společné pojmenování cíle, kterým je „efektivní veřejná služba“. Služba, která je citlivá na přání a proměny společnosti, která je uměřená, nediktující, respektující a je hlavně pokorná - bez sebestřednosti. Je nezávislá – nejen na politické nebo ekonomické moci, ale také na vlastní pýše a osobním či skupinovém prospěchu. Klidně zrcadlí, obohacuje hloubkou úvah, tvůrčí originalitou a přitom prokazuje trvalý hodnotový směr. ČT musí být prostorem, kde se odehrává příkladná svobodná diskuze, nepřetržitě se hledají fakta a nové úhly pohledu. ČT nesmí ze své paluby nikoho vyhánět stranou a musí dát možnost participace.

Je nyní taková?

První krok je daný zákonem. Memorandum o způsobu naplňování veřejné služby mezi ČT, ČRo a Ministerstvem kultury ČR. Má obsahovat přesný rámec efektivní veřejné služby a jejího zajištění. Služby, která je pevná v hodnotách, nenarušuje audiovizuální trh a divák ji plně s důvěrou využívá. Konkrétní vymezení „efektivní veřejné služby“ je klíčovým východiskem. Je mírou, kterou se dá měřit obsah, kvalita i loajalita jedinců i institucí.

Lidé

Lidé jsou klíčová investice. Tvoří veřejnou službu. Znalí své role, svých silných i slabých stránek. Lidé, kteří jsou správně motivováni i hodnoceni. Baťovská znalost „účtování“ je skvělým vzorem. Každý by měl odpovědět na otázky: co týmu přináším, kolik stojím, co mohu ušetřit nebo co mohu udělat lépe? Kde značku ČT rozvíjím, kde ji poškozují? Má vize se soustředí na změnu strategie v oblasti lidských zdrojů. Pracuji v ČT 30 let a vím, že jde o podstatnou neměnitelnou slabinu - od zpravodajství po tvůrčí, produkční či technické týmy. Chybí koncepční programy profesního rozvoje, týmové podpory, mediační management. Chybí funkční motivace k úsporám. Co je ale nejvíce problematické: u mnoha spolupracovníků klesá důvěra v instituci samotnou, v její čistotu. A s tím klesá i ochota obhajovat veřejnou službu navenek. A tak klesá i důvěra veřejnosti.

Je potřeba detailně a kontinuálně vidět efektivitu i kompetence každého pracovníka a rychle reagovat na změny. Nutná je péče o zaměstnance. Tím nemyslím jen známé tváře z obrazovky, ale všechny. ČT přišla v poslední dekádě o řadu vynikajících „seniorních“ spolupracovníků i talentů. Otevřela se jim, umožnila profesní ukotvení, vytvářela jejich veřejný obraz. Nicméně nedokázala nastavit systém, který by je dále rozvíjel, nabízel jim alternativy tvůrčí práce, pečoval o jejich motivaci či napomáhal k předcházení sporů. Jejich odchody vytvářejí zcela zbytečnou ztrátu.

Inovace: Zlepšení práce s lidskými zdroji jako základní strategický cíl. Podpora dimenze vlastních zaměstnanců v rámci KPIs.

ČT musí sledovat aspekty týmové práce. Dlouhodobé projekty unaví i špičkové týmy, sníží se ochota inovovat, nezdravě se utuží vazby, občas tým vytěsňuje kreativní či hodnotově odlišné názory. Práce v celostátní televizi je vysoce prestižní, zároveň však extrémně konkurenční. Ztráta horizontu budoucnosti či nespravedlivě nastavené hodnocení vede k velmi silnému pocitu ohrožení. Je to zdroj napětí, nedůvěry.

Slabinu vnímám i v nastavení spolupráce mezi jednotlivými týmy. Problémem, o němž se nehovoří, je jiskření mezi tvůrci obsahu, programem a výrobou. S tlakem na rychlou výrobu buď narůstají náklady, nebo se snižuje kvalita. Jedním z prvních úkolů je nastavení přesnější a jednoznačné organizační struktury ČT. Hodila by se i pozice interního mediátora konfliktů. Nutná je systémová změna hodnocení a motivace zaměstnanců s důrazem na srozumitelnou a funkční bonifikaci při zdárném plnění pracovních úkolů, při hledání úspor, nalezení nových ekonomických příležitostí a výrazném diváckém ohlasu. Veřejnou službu bez lidí nezvládneme. Diskuze s Radou ČT musí být pečlivá a intenzivní. Stejně tak jednání s odbory a vnějšími partnery. Je potřeba změnu atmosféry uvnitř, abychom dokázali důvěryhodně komunikovat navenek.

Inovace: Podpora krátkodobých stáží v různých evropských televizích veřejné služby. Pro kmenové zaměstnance jde o přínosný profesní růst i motivaci.

Program a obsah

ČT umí vyrábět špičkový obsah – originální, řemeslně dokonalý, divácky strhující a podporující společenskou debatu. Přes 3700 pořadů v roce 2023. Ohromující číslo, nicméně naplnit veškeré programové závazky někdy vede ke kvantitativní pasti. Výroba cyklicky chrlí, zjednodušuje postupy, dochází k zamrznutí kreativity. Projevuje se určitá programová stagnace, která se opírá o osvědčené formáty a časté reprízy. Týká se to i vlajkové lodi ČT1. Změna je nutná, nicméně neměla by být revoluční, ale průběžná, podpořená výzkumy. S důrazem na posilování kvality. Některé pořady diváci s oblibou sledují i dvě dekády. Nemusí se hned rušit, důležitý je jejich kvalitativní růst. Diváci se musí spolehnout, že obsah je stoprocentní, pravdivý, profesionálně čistý, srozumitelný a přitažlivý.

Programová skladba České televize odpovídá dominantní audiovizuální skupině ve své pestrosti, cílení i kvalitě. Pevné postavení ČT mezi skupinami NOVA a PRIMA potvrzují dlouhodobé peoplemetrové průzkumy. Daří se všem programům veřejné služby. Skvělá čísla. ČT udržuje v pevném vztahu široké spektrum diváků, zejména ve skupině 40+ je silná. Poutá i nejmenší diváky. U skupiny ve věku 15 - 40 let se jiným televizím daří lépe.

Je potřeba připomínat hlavní misi ČT. Tou je veřejná služba, nikoli soutěž o sledovanost. ČT financovaná koncesionářskými poplatky musí citlivě sledovat svůj vliv na tržní soutěž. Klíčová je reflexe a komunikace s partnery napříč trhem. Posilujme vědomí, že ČT diváky potřebuje a sleduje jejich zájem, prioritou je vždy kvalita veřejné služby.

Důležité je měřítko hodnocení. Pořady ČT by měly otevírat celospolečenskou diskuzi, ukazovat nevnímané, odkrývat nenápadné trendy a kultivovat nevšedností i vytříbeným vkusem. Zastávat se slabších, ukazovat jejich pohled a nabízet vzory. Základní otázka: Jakou službu pořadem dáváme? Jak sloužíme?

Inovace: Veřejné soutěže na dodávky obsahu. ČT může podobně, jako to probíhá u architektonických soutěží či soutěží o návrh, zadávat veřejné soutěže na podobu obsahu, o který má výrazný zájem.

Program ČT 2 jako program náročnějšího diváka s těžištěm na dokumenty, cestopisy, přírodopisné filmy a výrazná filmová díla je profilovaný dobře. Prostor pro zlepšení je v přesnějším cílení a větší obsahové pestrosti. Více bych podpořil obsah zaměřený na zdraví, zdravý životní styl, civilizační problémy, finanční a podnikatelské vzdělávání. Navrhoval bych větší důraz na hodnotově orientovaná témata, etiku, náboženskou různorodost či život menšin.

Program ČT3 zaměřený na seniory do portfolia televizních programů rozhodně patří a s opětovným spuštěním bych neváhal.

Inovace: Otevřel bych diskuzi nad programovým schématem, které by cílilo na generaci Z, tedy mladšího produktivního věku 15 -30 let. Využil bych možnosti individuálního sestavení programu přes i-vysílání, stream či HbbTV.

ČT Děčko a ČT ART vnímám jako programy přesně zacílené. Zejména u dětí se skladba programu musí víc přizpůsobit životu jednotlivých skupin. Občas nezohledňuje čas školy či kroužků. Z hlediska obsahu bych podporoval výrobu atraktivních projektů využitelných přímo do vzdělávacích aktivit na školách. Chybí kvalitní pořady jazykové výuky, technického vzdělávání, nabízí se i propojení se školními soutěžemi (oborové olympiády).

ČT Sport je nepostradatelnou součástí programové skladby. Je radost vidět, jakou diváckou odezvu má ČT v době olympijských her nebo MS v hokeji. Přes sport bych ale chtěl ukázat na příležitost. Týká se všech programů a práce programové divize jako celku. Chybí mi koordinované prolínání témat napříč televizními programy. Který program se stará o mládežnický sport? ČT Děčko má skvělý projekt Lvíčata. ČT Sport občasné přenosy mládežnických akcí a zpravodajství. Kdo ale otevírá témata správného trenérského vedení, etiky mládežnického sportu? Nemůže být v programové skladbě ČT prostor věnovaný obezitě a nedostatku pohybu u dětí? Jde o zásadní společenský problém, bezesporu atraktivní téma a hlavně veřejnou službu. Koordinací dokážeme tvořit nebo nakupovat pestřejší obsah, který se bude prolínat cíleně a z různých úhlů všemi programy.

Inovace: Čtvrtletní tematické zaměření, které by se prolínalo napříč jednotlivými programy ČT. Program může zadávat tvůrcům i akvizici dlouhodobé tematické úkoly, třeba ve vazbě na nejvýznamnější tvůrčí počiny.

V závěru této kapitoly bych se chtěl zaměřit na poměr mezi vlastní výrobou, nákupem licencí v zahraničí a pořízením obsahu od externích dodavatelů v ČR. ČT se v tomto směru musí ještě více otevřít spolupráci. V diskuzi s profesními asociacemi (FITES, ARAS, APA) bych hledal cestu, jak zvýšit podíl externě vyráběných pořadů. Vzorem je struktura BBC.

Zpravodajství

Zpravodajství utváří zásadním způsobem obraz ČT a je klíčové pro vytváření důvěry. Strávil jsem ve zpravodajství 15 let a jsem si jistý, že standardy novinářské práce, profesionalita, informační přesnost i vnitřní integrita redaktorů jsou nastaveny velmi vysoko. Veřejnou službu v oblasti kritické žurnalistiky bere většina spolupracovníků poctivě. Několik individuálních příběhů a redakčních nepřesností bohužel vyvolalo diskuzi o integritě ČT jako celku. Řešení vede skrze trpělivé vysvětlování. Úkolem ředitele je zastat se redakce i konkrétních kolegů v případě jakéhokoli mocenského tlaku na nezávislé šíření ověřených nezkrácených informací. A chci deklarovat odhodlání takto postupovat. Redakce ale musí přijmout, že stejným nebezpečím je ztráta integrity u kolegy, jednání proti smyslu veřejné služby či překračování obecných společenských norem.

Program ČT24 je povinnou součástí veřejné služby. Perfektně reaguje v případě mimořádných událostí. Robustnost redakce, přesné nastavení procesů a schopnosti redaktorů dokazují zejména v krizích špičkovou úroveň ČT. Nelíbí se mi až nadměrný důraz na diskuze a rozhovory v průběhu denního proudu. Komentování události pozvanými hosty převažuje nad fakty a informacemi. Otevřel bych zcela jistě debatu o nových týdenících reportážního charakteru zaměřených třeba na správu obcí, infrastrukturní tematiku, ochranu přírody či sociální témata. Obsah tohoto charakteru chybí.

Inovace: Zahuštění sítě regionálních redaktorů tak, aby ČT přinesla týdně minimálně jednu zprávu z každé obce s rozšířenou působností. Jde o 206 obcí, které mají rozhodující správní a organizační vliv v regionech.

Myslím, že jedna z cest pro obnovení důvěry vede přes zvýšení kontaktu s diváky v regionech a menších sídlech. Nejenže jde o skvělou příležitost veřejné služby, ale je to novináři podceňovaný prostor. Větší pokrytí přispěje i ke kultivaci politického prostředí.

Zahraniční redakce a síť zahraničních zpravodajů je exkluzivní ukázkou naplňování veřejné služby. Otevřel bych další rozšiřování nejen směrem k novým oblastem (třeba Indie), ale také směrem k tvorbě obsahu publicistického nebo dokumentárního charakteru.

Debatní pořady jsou náročným formátem. Je jen velmi málo osobností, které dokáží vést hluboký, věcný a fakticky správný dialog. Zrcadlit a klidně vysvětlovat. ČT nesmí být součástí sporů, musí být nad nimi. Musí vytvářet prostředí svobodné diskuze s důrazem na fakta, demokratické principy, ústavnost, zákonnost, spravedlnost, hospodárnost a obecné lidství.

Sebevědomí organizace zahrnuje nejen odvahu položit nepříjemnou otázku, ale také odvahu ji dostat a odpovídat na ni. I s připuštěním vlastní chyby. A to se s pokorou ještě musíme učit.

Inovace: Zavedení zpravodajského formátu, kde by ČT a její lidé odpovídali na klíčové dotazy, výtky a kritiku své práce.

Digitální služby

Diváci v ČR začínají přijímat AV obsah dominantně digitální cestou. Klasické lineárně šířené televizní vysílání stále bude mít velký význam. Musíme ale pružně reagovat na jednoznačné výhody oboustranné síťové komunikace s diváky. Je to příležitost pro kvalitativní průzkumy i občanskou participaci.

Předchozí generální ředitel správně popsal slabiny šíření obsahu na sociálních sítích. Kontrolu i zisk drží jejich majitelé. ČT musí veřejnou službu v on-line prostoru přesněji určit. Nejde jen o marketingovou podporu a kontakt s diváky. Televize rozhodně nesmí síťovou komunikaci opustit.

Otevřu možnost podstatné inovace, kterou bych Radě České televize nabídl k projednání jako nové významné veřejné služby. Byla by odpovídající reakcí na nový koncept výběru koncesionářských poplatků zahrnující mobilní telefony, počítače a tablety.

Inovace: Prověření možností vybudování veřejnoprávní sociální sítě. Ambiciózním projektem, nejlépe koordinovaným v rámci EBU, bychom našli efektivní způsob komunikace s diváky a nezávislý vstup do prostoru síťové komunikace.

ČT coby on-line služba, ať už v podobě i-vysílání, zpravodajské aplikace nebo komunikační sítě je podle mne nutnou a výhodnou investicí. Posílí důvěru, zvýší participaci diváků, stane se zdrojem invence a může přinést do světa sociálních sítí zklidnění, kultivaci a nadhled.

Efektivní hospodaření

Mám mnohaleté zkušenosti ze správy téměř dvacetitisícového města. Jako starosta jsem ho převzal se stamilionovými dluhy a po deseti letech ho předal ve vynikající finanční kondici s rozpočtem 800 milionů korun. Umím rozpočtovat, řídit procesy i konkrétní projekty. Prokázal jsem vnitřní integritu, nezávislost, koncepční myšlení, konsensuální a inovátorský přístup. Řízení mám zažité, s pokorou jsem si ale samozřejmě vědom toho, že ČT je subjekt o úroveň větší. Množstvím zaměstnanců, finančními prostředky i dopady v případě nevhodného rozhodnutí.

Kritická linka financování ČT je změnou legislativy zažehnána. Nesmí se ale vytratit esenciální snaha po úsporách a zvyšování efektivity. Pro zpřesnění dlouhodobého finančního plánu je potřeba provést interní analýzu výdajů a příjmů, zhodnotit přípravu investic a hlavně vyhledat příležitosti pro posílení příjmové stránky rozpočtu či snížení výdajů. Jako možný nástroj úspor bych vyzdvihl transparentní veřejné zakázky s důrazem na cenu služeb či dodávek, samozřejmě s přihlédnutím na zajištění optimální kvality. Systémově bych prodloužil čas mezi schválením obsahu projektu, jeho výrobou a jeho zařazením do vysílání. Překotnost vede ke zbytečnému růstu nákladů. Pravomoci a hranice při poptávkových a výběrových řízeních jsou nastaveny správně, zvážil bych ale větší informační otevřenost směrem k možným dodavatelům.

Inovace: V poptávkových a výběrových řízeních, které se realizují oslovením, bych zavedl povinný otevřený inzerát na webu České televize. Široké zveřejnění vede k dodavatelské konkurenci a snižování nákladů.

Změnou organizační struktury je možné ušetřit na mzdových nákladech, nicméně množství zbytných profesí v ČT není velké. Samozřejmě je lze nakupovat jako službu, zakázku nebo v rámci DPČ a DPP. Outsourcing má ale hranice. Zaznívají i hlasy, že by ČT měla prověřit, zda nevytváří účelový zákonem zakázaný „švarcsystém“. V každém případě tlak na snižování mandatorních výdajů je z hlediska hospodaření nutný.

Inovace – Zaujal mne koncept servisních organizací BBC. Prověřil bych a s radou ČT prodiskutoval vytvoření obdobné servisní organizace ČT. Podle právní analýzy je to možné.

Myšlenka může přinést televizi samotné i jejím lidem zvýšení efektivity, další zdroje a také právní a organizační jistotu. Možností pro posílení příjmů jsou i dotace na rekonstrukci budov a projekty energetických úspor.

Závěr

Do ČT jsem nastoupil před 30 lety jako brigádník ve směně. Okusil jsem řízení regionálních i projektových týmů, dohlížel nad obsahem zpravodajských relací, moderoval, tvořil. Stal jsem se tváří ČT a poznal instituci v detailu, znám její lidi a respektuji hodnoty veřejné služby. Znam i svět mimo. Mám za sebou projekty v jiných společnostech, vedl jsem město, rozhoduji v nadaci, jsem dobrovolník. Cítím, že nazrál čas nabídnout ČT své služby na nové úrovni.

Vladimír KOŘEN

Říčany 28. 5. 2025