



Agenda 2029

Projekt pro výběrové řízení na pozici
generálního ředitele České televize



Agenda 2029

Projekt pro výběrové řízení na pozici
generálního ředitele České televize

Zpracoval **Mgr. Jan Souček**
Brno duben 2023

Obsah

Úvod **3**

Postmanův populární omyl **5**

Financování a komunikace se státem **7**

Program a vývoj **9**

Zpravodajství a publicistika **11**

Lidské zdroje **14**

Vnitřní a vnější vztahy **15**



Pro člověka, který v prostředí elektronických médií strávil téměř 30 let, posledních 9 let pak v top managementu ČT, je zpracování konceptu v rozsahu 10 normostran dilematem mezi exhibicí maximálně detailního vhledu, nebo naopak něčím jako brainstormingem nejvýraznějších postřehů a impulzů pro další směřování. Rozhodl jsem se pro druhou variantu. Tento můj projekt tedy chápu především jako mapu bílých míst, na kterých je možné a potřebné během mandátu příštího generálního ředitele zapracovat. Posílíme tím kvalitu produkce, kterou Česká televize nabízí svým divákům, ale také zkvalitníme vnitřní prostředí pro televizní tvůrce, kteří za silnou značkou ČT dnes stojí nebo v budoucnu stát budou.

Současné složité vnější i vnitřní podmínky mohou být záminkou pro urputné vzývání stability jako synonyma pro zachování současného statu quo. Anebo můžeme krize využít jako příležitosti pro hledání nových cest, myšlení mimo zajeté koleje.

Moje představa České televize po uplynutí následujících šesti let je prestižní mediální instituce, která stojí na čele programových i technologických trendů, je robustní ve své nezávislosti, produkčních schopnostech i kvalitě pořadů. Současně má však maximálně odlehčenou konstrukci organizačního schématu i programové skladby a je otevřená nezávislým televizním tvůrcům. V následujícím stručném textu se Vás pokusím přesvědčit, že takové spojení rozhodně nemusí zůstat jen na papíře.

Postmanův populární omyl

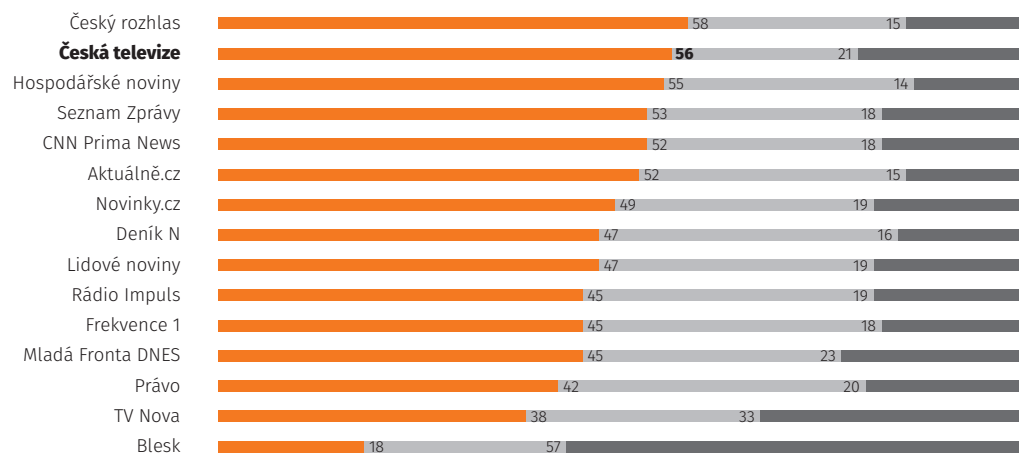
Čísla mezinárodních i českých průzkumů ukazují, že predikce Neila Postmana z roku 1985 (*Amusing Ourselves To Death*, v češtině *Ubavit se k smrti*, 1999)

o **televizi jako umírajícím médiu** se mýlila. Téměř čtyřicet let poté má Česká televize za sebou prozatím nejlepší období ve své novodobé historii (po roce 1989). Toto období s sebou přineslo nejen renesanci efektivního modelu dramaturgie a výroby uvnitř televizních tvůrčích producentů skupin, ale také intenzivní spolupráci s největšími jmény české audiovizuální televizní tvorby, boom přeshraniční spolupráce na některých klíčových projektech a v neposlední řadě rozjezd nových vysílacích okruhů, které postupně harmonicky vytvořily charakter mediálního domu pod značkou ČT. Výsledkem je již řadu let trvající pozice České televize jako lídra českého televizního trhu, který si drží pevné místo i v mezinárodních průzkumech důvěryhodnosti brandu i mezi médii první volby při hledání informací.

Na jiném místě však Postman publikuje vizi dodnes velmi aktuální: „Umožnit mladým lidem, aby se naučili interpretovat symboly své kultury, kromě toho patří k všeobecně uznávaným úkolům škol. Skutečnost, že tento úkol dnes vyžaduje naučit se také, jak si uchovat odstup od vlastních informačních forem, snad není natolik bizarní, abychom nemohli doufat, že se dostane do osnov, ba co víc, že se z něj stane ústřední bod vzdělávacího procesu.“

Covidová pandemie a bezprostředně navazující ruská invaze na Ukrajině tuto pozici jen utvrdila, a to navzdory často nelichotivé image, které se ČT „těší“ v prostředí diskuzí především na sociálních sítích. Doba sledování televize nijak dramaticky neklesá ani v pocovidových letech. A pokud zdůrazníme fakt, že ve skutečnosti je každá televize tvořena dvěma pilíři – výrobou obsahu a jeho šířením různými způsoby, pak sledování televizního obsahu různými způsoby není nijak na ústupu a nepotvrdila se ani Postmanova další teorie o tom, že televizní způsob sdělování například u dramatického umění a filmu povede k jeho degradaci. Vývoj šel jiným směrem. Televizní film od filmu kinodistribučního dnes často odlišíte jen s obtížemi, ovšem především díky nárůstu kvality televizní produkce.

SKÓRE DŮVĚRYHODNOSTI ZNAČKY



■ Důvěřují = hodnoty 6–10 na desetibodové stupnici
■ Nevyhranění = 5
■ Nedůvěřují = hodnoty 0–4

Ti, kteří o dané značce nikdy neslyšeli, byli vyloučeni z hodnocení. Do hodnocení byl zahrnut pouze výše uvedený seznam značek, nejde tedy o úplný výčet.

Zdroj: Reuters Institute Digital News Report 2022; Brand trust scores, Czech Republic

Česká televize se nachází ve složité finanční situaci. Zůstává téměř jedinou veřejnou institucí, která má již 15 let nezměněnou výši televizního poplatku, a hospodaří tak v podstatě stále se stejným rozpočtem (příjem z poplatků činí 90 % příjmové stránky rozpočtu a objem vysílaných obchodních sdělení, stejně jako způsob užití takových výnosů, je striktně regulován). Debatu s politickou reprezentací o novém modelu financování se ČT prozatím nepodařilo korunovat smysluplnou shodou a zjevně opožděně zahájila televize komunikaci na toto téma i se svými diváky.

Léta úspěšných nových pořadů s sebou přinesla také rozkošatění programové nabídky do často nepřehledné struktury, ve které se některé programové typy objevují i ve **vyšších násobcích**. Zatímco v oblasti televizního vysílání je zpravodajství ČT jedním z nejvyhledávanějších zdrojů, v internetovém prostředí se tuto pozici ČT nedaří zcela následovat. A to v době, kdy progresivní domy veřejné mediální služby překlápí svou pozornost dominantně právě k mobilním zpravodajským platformám a internetu a vlastní televizní podoba je teprve jejich derivátem.

*Seznam aktuálně vysílaných lifestyleových magazínů (11. týden roku 2023, řazeno chronologicky):
Dobré ráno, Sama doma, Bydlet jako..., Kluci v akci, Všechno, co mám ráda, Kočka není pes, Buchty po ránu, Co naše babičky uměly a na co my jsme zapomněli, Polopatě, Gejzír, Máme rádi zvířata, Hobby naší doby, Ferdinandovy zahrady.*

ČT během pandemie skvělým způsobem zúročila svůj potenciál, a to nejen rozjezdem kanálu ČT3, ale i projektem UčíTelka nebo dynamickým rozvojem platformy ČT edu. Ta bezpochyby předurčuje jeden ze stěžejních směrů působení této mediální instituce v budoucnosti. Bohužel ve stejném období ČT postupně rezignovala na servis pro jiné oblasti kultury a společnosti obecně. Specifické (především dokumentární) formáty mapující například lidovou kulturu, ekologii či obecněji život mimo městské aglomerace jsou slučovány do amorfního, zaměnitelného tvaru aktuální publicistiky. Žánry věnované společenským minoritám nebo alternativní a studentské umělecké tvorbě, často definované také vysokou mírou tvůrčí nezávislosti, zanikají zcela.



Financování a komunikace se státem

Všichni tušíme, že odpověď na otázku, jak dál ve financování televize veřejné služby v České republice, bude jedním z klíčových úkolů nového generálního ředitele. Rád bych svůj pohled na toto téma začal odvíjet z jiného úhlu pohledu, než je v prozatímní debatě obvyklé.

Dlouhý časový odstup od poslední změny televizních poplatků velmi citelně zvýrazňuje otázku „za kolik“ by měl být tento druh veřejné služby v Česku provozován. Pohříchu však chybí odpověď ještě důležitější, která by měla časově předcházet, a to: „Co si český stát (společnost) pod moderním obsahem televizní veřejné služby v druhé dekádě 21. století představuje?“ Zákon o České televizi či její Kodex dávají na tuto otázku jen velmi obecnou a akademickou odpověď. Pokud je pak management ČT kritizován za „svévůli“ při správě koncesionářských poplatků, je nutné dodat, že ani dílčí zadání zvenčí dle současné právní úpravy nevzniká a vznikat nemůže. „Dlouhodobé plány“ jsou pak vodítkem především finančním. Nejsem přitom přesvědčen o tom, že tak zásadní rozhodování o hlavních attributech služby veřejnoprávní televize, by měl řešit sám její management bez zodpovědné debaty se zadavatelem takového úkolu, tedy státem, ať už by byl zastupován Radou ČT s nově definovanými pravomocemi, nebo například ministerstvem kultury. Domnívám se, že inspirací by nám mohl být model představovaný Chartou BBC (uzavíranou na desetileté období) a na ni navazující prováděcí Dohodou.

Z takového modelu komunikace se státem by pak měla vycházet i jasnější představa o tom, zda by prostředky získávané z koncesionářských poplatků měly být v následujícím období vynakládány například na obnovení „retro“ kanálu ČT3, zaměřeného na diváky v postproduktivní části života, nebo zda stát považuje za potřebné provozovat z těchto prostředků sportovní kanál nebo kanál orientovaný na vysokou kulturu. Existence obou posledně zmíněných vysílacích okruhů má přitom významný vliv na formování vztahu auditoria ke sportu a podpoře jeho menšinových nebo komerčně neatraktivních odvětví, stejně tak jako k popularizaci, uchování a podpoře mnoha oborů umění. Pokud existuje společenský konsenzus na tom, že náš systém veřejného zdravotního pojištění nemá možnost ufinancovat vitaminové doplňky nebo pobyt u moře pro každého, mělo by být také zřejmé, že ani televizní poplatky nikdy neumožní naplnit očekávání úplně všech společenských skupin. Je otázkou dohody, co právě nyní považujeme za **adekvátní náplň televize veřejné služby**. Navrhuji tedy v tomto smyslu doplnit

Zpřesněná společenská zakázka na akcenty veřejnoprávní služby neznamená politické stranění. Jejím obsahem může být například zájem státu na obnově kanálu ČT3, podpoře mediální gramotnosti, posílení mezigenerační komunikace, podpoře učňovského školství, popularizaci kořenů naší kultury, usnadnění integrace cizinců nebo například na popularizaci udržitelného životního stylu

agendu debaty o tzv. „velké“ novele zákona o ČT a otevřít a koordinovat společenskou debatu na toto téma.

Pokud jde o samotný způsob reformy financování, bylo by dobré vnímat některá čísla v souvislostech. Poslední výše televizního poplatku na úrovni

135 Kč měsíčně představovala v době schválení zákona **0,57 % tehdejší průměrné mzdy**. Při přepočtu na průměrnou mzdu v roce 2021 se dostáváme k odpovídající nominální výši poplatku přes 210 Kč. Jestliže nebude možné dosáhnout dostatečné politické shody nad redefinicí poplatníka, nad indexovaným růstem dnešního televizního poplatku a jestliže od roku 2025 zjevně hrozí zásadní omezení výroby ČT, nabídl bych do této debaty úvahu nad doplněním nového rozpočtového určení některých

daní. A to tak, aby nedocházelo k politické debatě na toto téma každý rok při projednávání státního rozpočtu. Koncept by mohl zohlednit rozložení předmětného promile výnosu např. některých spotřebních daní nebo DPH tak, aby v prvních letech účinnosti takové úpravy nedošlo ke skokovému zatížení státního rozpočtu. Systém by v úvodu zohlednil reálnou hodnotu stále ještě dobíhajícího modelu poplatků s tím, že tak, jak by v horizontu několika let klesala jeho hodnota k nule, postupně by nabíhala rostoucí sazba výnosu daní určená k provozu České televize. Ve výsledku by také tento způsob financování nepotřeboval zahrnovat inflační index, neboť spolu s růstem či stagnací ekonomiky by rostl nebo stagnoval i příjem veřejnoprávní televize.

Pokud porovnááme objem financí na provoz médií veřejné služby s objemem HDP, pohybuje se Česká republika s indexem 0,15 % ve středním pásmu evropských zemí. Progresivní Finové jsou na úrovni 0,21 %, Velká Británie pak na úrovni 0,29 %. Ve všech případech jde o sloučený index za rozhlas i televizi.

Zdroj: EBU Media Intelligence Service – Funding of Public Service Media 2021.

Plánovaná agenda
a časový plán

Debata o způsobu „veřejné zakázky“ vůči ČT

 2023—2024

Reforma financování ČT

 2023—2028

Program a vývoj

Program České televize z posledních let v sobě zahrnuje většinu nejlépe hodnocených, **nejsledovanějších** i neoriginálnějších projektů české audio-vize, a to včetně koprodukovaných filmových titulů. Současně však (stejně jako to známe u operačních počítačových systémů bobtnajících s každou aktualizací) je, dle mého názoru, program kanálů ČT dnes rozkošatělý do spousty již neživotných větví. Ty měly sice svůj logický vývoj v čase, ale schází otevřená dramaturgická debata o tom, že nikoliv nevýznamná část vysílaných a vyráběných pořadů nevede ke zvýšení efektivity vůči divákovi, je duplicitní, triplicitní, zabírá ve schématu místo i výrobní peníze, které by mohly posloužit pro znovuoobnovení formátů, které jsou pro veřejnou službu typické, neboť je komerční provozovatelé nikdy poskytovat nebudou, nebo pro otevření se vůči špičkové zahraniční tvorbě.

Akviziční dramaturgie ČT by měla být podstatně odvážnější v přinášení nejnovějších trendů českému divákovi, a to včetně jejich zařazování do prime time. Nákup vysílací licence je násobně levnější než vlastní výroba a nejsem zastáncem programového modelu, kdy je upřednostňován rutinní kriminální seriál z vlastní výroby před zahraniční produkcí jen kvůli obavě z letitých návyků českého diváka. Myslím, že v současné skladbě programových okruhů je ČT schopna kvalitně obsloužit větší spektrum diváckého vkusu. S případným budoucím programovým vedením ČT chci přistoupit ke košatému stromu výroby a vysílání a zatřást jím ve stylu úklidu **Marie Kondo**. To, co nám na tom kmeni jako to nejlepší, nejdůležitější, nejefektivnější vůči našim cílovým skupinám nebo ve vztahu k veřejnoprávní roli zůstane, pojďme hýčkat špičkovým marketingem i sofistikovaným způsobem reprízování napříč kanály. První takové výsledky, včetně rozpočtové úspory a jejího nového využití, můžeme myslím divákům představit už na jaře 2024.

Ještě větší důraz, a to i ve struktuře výrobního úkolu, si pak zaslouží platforma iVysílání a formáty vyráběné primárně pro ni, neboť skrze tuto platformu vede cesta televize jako „tradičního“ média k současné mladé generaci, jejíž návyky ke konzumaci televizního obsahu se podstatně liší od generací předchozích. Důraz na tuto platformu, její další technologické zdokonalování i další významné posílení vývoje a výroby formátů určených právě pro nelineární sledování, považuji za klíčové. Znovu bych rád otevřel debatu o přechodu

Nejsledovanějším pořadem roku 2022 se stala premiérová pohádka České televize Krakonošovo tajemství. Živě, zpožděně anebo v iVysílání si ji pustilo 3,6 milionu diváků. S tímto výsledkem jde o druhou nejsledovanější pohádku České televize od roku 1997 a o nejsledovanější pořad napříč všemi televizními stanicemi od roku 2006. Podíl na celkové sledovanosti přesáhl 64 %. Průměrný celodenní podíl České televize za celý rok 2022 dosáhl 31,47 %. Ve všeobecné cílové skupině diváků starších 15 let se tedy popáté za sebou stala nejsledovanějším tuzemským vysílatelem, a to s náskokem pěti procentních bodů na komerční vysílatele.

Japonka Marie Kondo vytvořila velmi efektivní metodu třídění a organizace. Konečným cílem není úklid samotný, ale změna myšlení a dosažení životního stylu, který si přejeme. Záměrem je zbavit se všeho, co nám efektivně neslouží a co nám nepůsobí radost. Cílem tohoto úklidu je redukování věcí na minimum, očista od braku, rozbitých, nadbytečných a neoblíbených věcí a potažmo čistší prostor a jeho snadnější chod a údržba.

iVysílání do režimu VOD platformy, k níž získává přístupové údaje pouze registrovaný plátce televizního poplatku.

Měli bychom se alespoň v základním rámci vypořádat s hodnotou a profilací jednotlivých kanálů. Pokud nacházíme smysl v provozování artového kanálu, pak si musíme ujasnit, zda do jeho prime time patří záznamy koncertů popových umělců, nebo zda je to jen výsledek boje o čísla. Musíme si ujasnit, zda by se takový kanál neměl ve větší míře zaměřit na podporu současných českých umělců, ať už odvážnější dramaturgií záznamů koncertů a divadel, nebo třeba využitím soudobého vizuálního a hudebního umění při **self promotion** takového kanálu.

Identy, předěly, upoutávky a další prvky dynamické grafiky kanálu ČT art by se mohly periodicky obměňovat a pracovat s díly vizuálního umění současných (možná i začínajících talentovaných) umělců. Jejich výběr bychom svěřili externímu panelu znalců umění z klíčových českých institucí zaměřených tímto směrem.

Výše jsem již naznačil také nezbytnou debatu o budoucím směřování sportovního kanálu, neboť při nákupu vysílacích práv se ČT pohybuje na zcela otevřeném trhu a dlouhodobě přestává být schopna konkurovat komerčním subjektům. V olympijských letech je kanál ČT sport druhým nejdražším kanálem České televize hned po ČT1.

Ve vrcholném procesu schvalování pořadů do výroby bych rád skloubil současný model „programové rady“ s principy **comissioningu**. Rád bych mu vyhradil jasně definovanou část rozpočtu. Důvody jsou prosté – vystavit interní producenty permanentnímu tlaku svěžích nápadů i zvenčí, včetně způsobů realizace, spolufinancování, marketingové a obchodní podpory atd. Významnou motivací pro posílení prvků comissioningu je ale především podpora nezávislých producentů na trhu, zejména pak mimo Prahu, kde jich (kromě studií ČT) funguje jen minimum. Není to však nedostatkem kreativního potenciálu, ale spíše vysokým prahem pro vstup do vývojových a schvalovacích procesů, které jsou bez výjimky etablovány v Praze.

Comissioning v BBC: Dceřiným společností BBC je ročně zadáváno v průměru (poměr se u jednotlivých studií liší) 50 % zakázek na výrobu obsahu, 25 % je zadáváno externím producentům a dalších 25 % je soutěženo ve volné soutěži. Do roku 2027 chce BBC soutěžit 100 % obsahu.

Plánovaná agenda
a časový plán

Zpřehlednění vysílacích schémat

 2024

Reprofilace kanálů

 2024—2025

Změna akviziční dramaturgie

 2024—2025

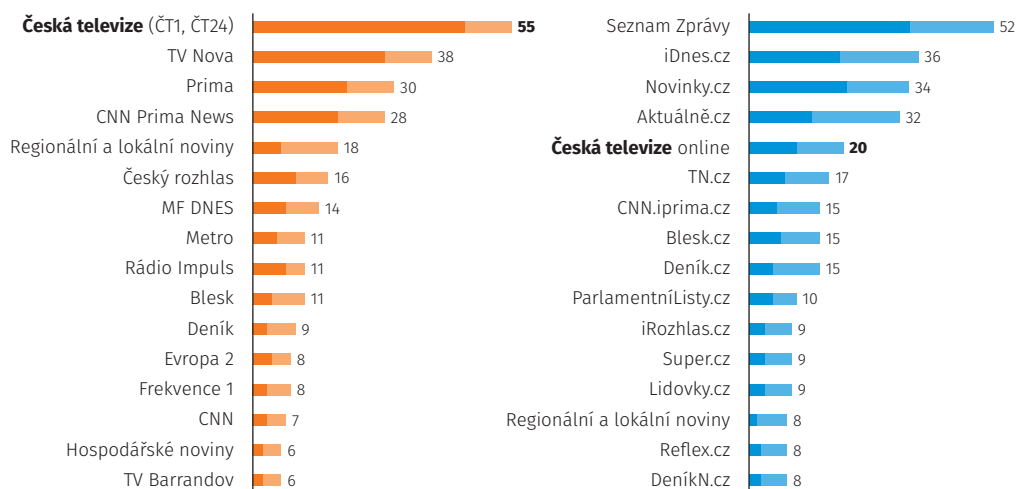
Revize strategie iVysílání

 2023—2024

Zpravodajství a publicistika

Vlajková loď České televize si dlouhou dobu drží velmi dobrou pozici při srovnání sledovanosti napříč zpravodajskými kanály v Evropě. Jak jsem uvedl výše, ztrácí však tah na bránu v oblasti digitální agendy.

TÝDENNÍ ZÁSAH OFFLINE A ONLINE, NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZNAČKY



% sledování v průběhu týdne

Televize, rádio a tisk:

■ Sledují každý týden

■ Více než 3 dny v týdnu

Online značky:

■ Sledují každý týden

■ Více než 3 dny v týdnu

Zdroj: Reuters Institute Digital News Report 2022; Weekly reach offline and online, top brands, Czech Republic

ČT se bude muset ve velmi krátkém horizontu také rozhodnout, jakým dílem bude svůj zpravodajský potenciál dělit mezi klasické lineární TELEVIZNÍ vysílání, webovou platformu nebo mobilní aplikaci a sociální sítě (Twitter, Facebook, Instagram, TikTok...). Jsem zastáncem pravidla: méně, je více. Progresivní skandinávské mediální domy navíc poukazují na to, že silná přítomnost na platformách jako je Facebook prospívá v první řadě komerčním zájmům nadnárodní společnosti Meta, zatímco veřejnoprávní producent nemá šanci algoritmy zobrazování a obchodního vytěžování jakkoliv ovlivnit. Předpokládám, že rozhodnutí o nové strategii ČT v oblasti digitální zpravodajské agendy by mohlo padnout do konce roku 2024.

Programová struktura zpravodajského kanálu ČT24 trpí přehnaným důrazem na permanentní živou přítomnost na mnoha místech, a to často v situacích, kdy se „ještě“ nic neděje, nebo se děj odehrál tak dávno, že po něm v živém záběru nezbyla žádná viditelná stopa. Důraznou dramaturgickou revizi si nepochybně zaslouží souběh dvou formátů morning show, které ČT roky vyrábí na kanálech ČT24, ČT1 a ČT2. Lifestylový pořad Dobré ráno je zařazen na výběrovém kanálu ČT2, zatímco více zpravodajsky orientované Studio 6 je vysíláno simultánně na mainstreamovém kanálu ČT1 a zpravodajské ČT24. Mezi oběma pořady navíc dochází k časté dramaturgické kanibalizaci.

Výplň proudových Studií ČT24 i u tzv. rozvíjejících se témat často odpovídá principu „téma – čas – respondent“, tedy přidělování vysílacího času konkrétnímu tématu bez předchozí jistoty, že už mám zajištěného relevantního respondenta, který informační tok posune, rozšíří, zpřesní. Tak se na ČT24 v případě velkých dopravních nehod či jiných katastrof donekonečna rutinně opakují stejní respondenti (typicky ředitel ZZS hl. m. Prahy s odpověďmi na již stokrát předtím položenou otázku, „jak se obecně v takových případech postupuje“).

Uvolněné místo po balastním opakování živých vstupů by podle mého názoru bylo dobré zaplnit větším důrazem na zpravodajskou publicistiku, nikoliv však v nekonečných telefonních a videohovorech živě ze studia znovu a znovu ke stejnému tématu. Chybí důsledné dosledovávání témat, která jsme zpravodajsky otevřeli a pak nás přestala zajímat. A také chybí důraz na formáty s edukativním a inovativním potenciálem – rezignovali jsme na pořady srovnávající jedno téma, řešené v několika sousedních zemích (viz třeba již dávno zrušený formát „Adresa střední Evropa“) nebo napříč regiony ČR.

Předpokládám, že navýsost veřejnoprávní formát investigativní žurnalistiky „Reportéři ČT“ si po aktuální katarzi zaslouží restart. Nedělní legendě v podobě Otázek Václava Moravce by pak slušelo doplnění portfolia diskuzních formátů v některém ze všedních dní, a to včetně platformy zaměřené cíleně na regionální problematiku. Myslím, že by veřejnoprávnímu vysílateli slušel například experiment s propojením diskuze s živým fact checkingem, do něhož by mohly být zapojeny týmy hned několika českých univerzit.

Obrovským fenoménem posledních let je **mobile journalism**, tedy využívání špičkových parametrů současných chytrých telefonů a pochopitelně také adekvátního a revolučně se vyvíjejícího softwaru pro žurnalistickou tvorbu, která stojí na samotném reportérovi. Rozvazuje to tak nejen možnosti extrémně operativního a téměř nerušeného snímání událostí či živého vstupu samotného reportéra. Současně totiž odpadá potřeba masivních investic do dalšího budování klasických vysílacích studií či redakčních prostor. Takto akumulované prostředky pak můžeme přesměřovat do lidského potenciálu, jeho dalšího vzdělávání i zkvalitňování pracovních podmínek a výkonnostního odměňování.

Po zmíněné revizi denní programové struktury ČT24 bych pak rád navázal novou koncepcí revolvingového způsobu odbavování denního zpravodajského proudu, který by rotoval mezi třemi dnes již existujícími a plně kompetentními studii (Praha, Brno, Ostrava). Podobný způsob odbavování používá již několik desetiletí například CNN, kde jde o postup provázaný se střídáním časových pásem na teritoriu USA. Taková změna však propojí ještě více dramaturgii ČT24 s životem v oblastech mimo největší městské aglomerace. Spolu s posílením

V 30. ročníku Českého lva získal letos poprvé v Česku nominaci celovečerní film, který byl natočen mobilním telefonem. Jde o snímek Banger režiséra a scenáristy Adama Sedláka, za kamerou (mobilem iPhone) stál Dušan Husár. Film získal Českého lva za nejlepší střih (Jakub Jelínek, Šimon Hájek) a za nejlepší mužský herecký výkon ve vedlejší roli (Marsell Bendig). Adam Sedlák pak letos získal Cenu české filmové kritiky za nejlepší režii.

role redakcí v Brně a Ostravě tak vytvoříme další epicentra nasávající události, příběhy, komentáře, experty, akademiky a další ze svého okolí. Umenší se tak i asymetrické zastoupení některých názorových či kulturních specifík, zkušeností, úhlů pohledu. Mimopražským redakcím tak dáme nový význam, využijeme a postupně ještě vyprecizujeme technologický i lidský potenciál studií a redakcí v Brně a Ostravě, získáme funkční strukturu o třech vrcholech, která v případě nouze (havárie, teroristická hrozba nebo prostá odstávka kvůli softwarovému upgradu) bude kdykoliv schopna přebírat tíhu vysílání.

Dlouhá desetiletí probíhá debata a hledání synergických efektů mezi Českou televizí a Českým rozhlasem. **Aktuální vývoj na poli digitální agendy**

přitom ukazuje, že pro dominantní část populace je nyní primárním zdrojem informací její chytrý mobil a aplikace v něm. Rád bych tedy inicioval debatu mezi třemi poskytovateli veřejné mediální služby v České republice (ČT, ČRo a ČTK) o startu společné mobilní zpravodajské platformy. V tomto prostředí jsou totiž uživatelé již dávno zvyklí na to, že ty nejaktuálnější informace se dozívají formou textové bleskové zprávy a zvukový či obrazový materiál je doplňován následně. Hendikep synergie tří základních žurnalistických principů je tím pádem už předem překonán.

V rozmezí let 2015–2022 se v České republice snížil podíl televize jako základního zdroje zpravodajství z 85 na 70 %, zatímco podíl on-line prostředí, včetně sociálních sítí je nyní na 88 %. Pokud se pak zaměříme na technická zařízení, ve kterých dochází k vyhledávání zpráv, klesl ve stejném období podíl počítačů z 83 na 66 %, zatímco podíl chytrých telefonů vzrostl ze 34 na 62 %.

Zdroj: Reuters Institute Digital News Report 2022.

Revize strategie sociálních sítí

 2023–2024

Revize strategie proudového vysílání

 2024

Restart zpravodajské publicistiky

 2024–2026

Restart investigativní publicistiky

 2023–2024

Rozšíření portfolia diskuzních formátů

 2024–2026

Zavedení revolvingové obsluhy proudového vysílání

 2026–2027

Společná zpravodajská platforma médií veřejné služby

 2024–2026

Plánovaná agenda
a časový plán

Lidské zdroje

V tomto textu téměř na závěr, ale v reálném životě vlastně vytknuta před závorku, protože ovlivňuje všechny procesy – to je pro mě personalistika. Brand „Česká televize“ je dle výzkumů vnímán velmi silně. Výraznou pozici se však loni nepodařilo udržet. Trend musíme zvrátit, a pokud možno pozitivní vnímání ještě posílit.

Ve studii „Top zaměstnavatelé“ se Česká televize pro rok 2022 umístila v kategorii Veřejná správa na druhém místě za Armádou ČR, následovaná Ministerstvem financí a Ministerstvem průmyslu a obchodu. Český rozhlas obsadil osmé místo. Pro letošní rok klesla Česká televize na čtvrté místo, když ji předstihla Policie ČR a Ministerstvo financí. Studie TOP zaměstnavatelé je projektem Asociace studentů a absolventů, který probíhá mezi studenty českých vysokých škol. Je realizován ve spolupráci s prestižní výzkumnou agenturou GFK, univerzitami, studentskými organizacemi a firemními partnery.

V podrobnějším pohledu v mnoha ohledech v personalistice pokulháváme, v některých ohledech dokonce vězíme v devadesátých letech. Česká televize musí zahájit reformu systému mezd a odměňování, a to v intenzivní debatě s odbory. Nenároková motivační složka musí tvořit významnější část mezd. ČT zatím neumí vytvořit dostatečné a operativní fondy na odměňování skutečně mimořádných výkonů, zatímco investuje obrovské peníze do plošných valorizací a remunerací, které nijak nezohledňují zásluhovost, a jsou tudíž bez motivačního potenciálu.

Po letech debat televize nemá ani zárodek efektivního kariérního řádu, který by před zaměstnanci rýsoval jasnou perspektivu. Nikoliv ve stylu: když si to vasedím, nakonec se valorizace dočkám. Předpokládám vybudování mapy pozic s definovanými vstupními kompetencemi, vizi dalšího profesního rozvoje s konkrétně definovanými milníky a na ně vázanými možnostmi dalšího kariérního postupu, včetně rostoucího nároku na dovolenou, vyšší odstupné nebo nároku na pomoc ze sociálního fondu.

Revize a restart si vyžádá i interní komunikace nebo systém dalšího vzdělávání, a to od úrovně řadových zaměstnanců po upgrade řídicích a hodnotících schopností managementu.

Plánovaná agenda
a časový plán

Reforma systému smluvních mezd

 2023—2027

Vytvoření a implementace kariérního řádu

 2024—2027

Kompletní digitalizace agendy lidských zdrojů

 2024—2025



Vnitřní a vnější vztahy

Záměrně na úplný závěr jsem si ponechal kapitolu, která shrnuje impulzy pro řadu oblastí, které zdánlivě s vlastní výrobou televizních pořadů nesouvisí. Televize je fenoménem druhé poloviny dvacátého století. To samo už je ovšem dnes historií. Archiv sedmdesátileté České televize je tak nejen rodinným stříbrem, ale i důležitým pramenem pro historiky. Domnívám se proto, že by se ČT měla v následujícím období intenzivněji zaměřit na svoji roli velmi otevřené paměťové instituce a pokusit se svoje databáze otevřít širšímu okruhu badatelů, například ve společných projektech s Národní knihovnou nebo Moravským zemským archivem. Logickou podmínkou je dokončení digitalizace všech složek televizního archivu. Další logickou návazností je projekt urychlené digitalizace interních workflow a další implementace systémů například pro projektové řízení. Z takového procesu velmi záhy také přirozeně vyplyne potřeba radikálního zjednodušení a zpřehlednění interních norem.

Zpřehlednění a nový drive si však zaslouží i vztah s diváky. Agendu nejčastějších dotazů bude moci v krátkém horizontu převzít chatbot využívající umělou inteligenci, zatímco vrcholový management by měl divákům představovat své plány v moderně stříženém podcastu, videoblogu nebo přímo na obrazovce. Takový postup nepovažuji za anachronismus. Dávat kritizovaným rozhodnutím stejně jako třeba zprávám o využití televizních poplatků lidskou tvář je naopak symbolem otevřenosti a nástrojem pro překonávání odosobněného prostředí sociálních sítí. Česká televize musí být institucí maximálně otevřenou navenek, a to všude, kde jí to umožňuje ochrana osobních údajů nebo ochrana vlastních obchodních zájmů.

Chatboty využívající umělou inteligenci mohou být použity pro interakci s diváky při živých přenosech nebo při sledování pořadů, a to v reálném čase. Tím se zlepšuje interakce diváka s obsahem a televizní stanice mohou získat zpětnou vazbu od diváků. Umělá inteligence může analyzovat chování diváků a podle toho nabídnout personalizované doporučení pro další sledování, například v prostředí iVysílání. Tím se zlepšuje zážitek diváka a pomáhá stanici lépe plánovat obsah. Posledně zmíněnému účelu může posloužit umělá inteligence také při analýze zpětné vazby od diváků, která se získává z různých zdrojů, jako jsou sociální sítě, blogy a fóra. Zvýšíme tak mimo jiné pochopení diváckých preferencí. A konečně umělá inteligence může být použita i ke sledování a analýze chování konkurence v oblasti televizního vysílání. Tím se stanice mohou přizpůsobit trhu a vylepšit svůj obsah a marketingové strategie.

Novou energii a nastavení si zaslouží i vztah s obchodními partnery, a to i přes to, že stávající podoba zákona o ČT tento prostor výrazně omezuje. Obchodní strategie ČT nesmí spočívat v pasivním vyčkávání na aktivitu mediálních agentur. Mimo Prahu je pak taková aktivita dnes téměř nulová a komunikace s tvůrčími producenty velmi komplikovaná a neoperativní.

Odtabuizování by mělo nastat ve vztahu ČT k budovám areálu na Kavčích horách. Všechny varianty by měly být otevřeně debatovány a měl by vzniknout generel areálů ČT v Praze i regionech, mapující a definující rozvojové možnosti. ČT nemá prostředky na adekvátní revitalizaci budov vzniklých od konce šedesátých let do let devadesátých. Tabu však nesmí zůstat ani debata o tom, zda skutečně takový objem obestavěného prostoru ČT do budoucna potřebuje, zda některé podpůrné procesy nelze efektivněji zajistit outsourcingem, zda by se pronájem některých samostatných objektů nemohl stát zdrojem pro modernizaci objektů klíčových pro vlastní televizní tvorbu a zda by díky takové revitalizaci a novému vnitřnímu strukturování nevznikl prostor pro kreativní hub, který by v přímé návaznosti na vlastní kapacity ČT nabídl prostor nezávislým producentům vstupujícím do systému comissioningu, který jsem zmínil výše.

Televize by měla také ještě více zoperativnit a zintenzivnit svoji ingerenci do témat, která generuje společenský vývoj. Výše už jsem chválil vznik ČT3, UčíTelky nebo ČT edu. Z poslední doby bych ocenil projekt Drahé Česko, u nějž však silně pochybuji o vhodnosti názvu. ČT by se měla stát také lídrem urychlené debaty o aktualizaci profesních novinářských kodexů. Průběžná debata managementu ČT s jejím etickým panelem by se měla stát samozřejmostí a výstupy z ní nikoliv strašákem jako spíš veřejně publikovanými precedenty.

Myslím, že jen s minimálním časovým odstupem by měla ČT nabídnout programové formáty reagující na fenomén odloučených a vylidňujících se regionů, který se ve skutečnosti táhne již desítky let a kvůli rozvírajícím se nůžkám rezonuje ve společnosti čím dál víc. Ingerence přitom nemusí spočívat jen ve zpravodajském pokrývání či dokumentaristice. Stejně hodnotná může být aktuální publicistika nastolující nepříjemné otázky vyplývající ze srovnání Karlovarska či Ústecka s obdobnými regiony jinde v Evropě. Máme tendenci snažit se objevovat Ameriku, inspirativní řešení přitom často leží kousek za hranicemi.

Projekty rozvoje paměťové instituce

 2023–2029

Plánovaná agenda
a časový plán

Dokončení digitalizace APF

 2023–2026

Digitalizace klíčových workflow

 2023–2025

Reforma komunikace s diváky

 2023–2025

Reforma obchodní politiky

 2023–2025

Progrese v tématech společenského zájmu

 2023–2029

V Brně dne 14. dubna 2023

Mgr. Jan Souček

Agenda 2029

Projekt pro výběrové řízení na pozici
generálního ředitele České televize

Zpracoval Mgr. Jan Souček

Brno duben 2023

