

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Transparentní Česká televize se značkou profesionality, svébytné vize, serióznosti a kreativity

Hlavní cíle nového generálního ředitele

A: Vybudovat veřejnoprávní, sebevědomou, moderní, svébytnou, na společnost pozitivně působící televizi, která zajišťuje v souladu se Zákonem o České televizi přístup k informacím, kultuře, vzdělání a zábavě pro všechny vrstvy a skupiny obyvatel.

B: Vybudovat televizi, která je nezávislá na politických a ekonomických strukturách, a důsledně dbá na dodržování Kodexu ČT.

C: Připravit soubor protikorupčních a organizačně-ekonomických opatření, která povedou k efektivnímu hospodaření s koncesionářskými poplatky. Ušetřené prostředky vložit do výroby pořadů a plnit tak poslání, ke kterému je veřejnoprávní televize určena především.

Hlavní cíle ČT jako veřejnoprávního média

1. Porozumět světu, ve kterém žijeme, vykládat ho, studovat, zaujímat k němu vlastní postoje.
2. Být televizí, která má svojí jasnou, pro diváky i pro tvůrce čitelnou vizi, a která se při výrobě pořadů a sestavování programu neohlíží na komerční televize, které mají jiná poslání a cíle.
3. Být televizí, která ctí naprostou nestrannost a je nezávislá na politických organizacích i jednotlivcích. Cílem je naopak na ně – ve prospěch informování veřejnosti a kultivování politické scény – vytvářet tlak.
4. Být televizí, jejímž cílem není ekonomický profit, ale pomoc veřejnosti orientovat se ve světě - potřeby veřejnosti musí být vždy na prvním místě.
5. Být televizí, která zodpovědně a průhledně hospodaří s koncesionářskými poplatky, která je ve všech směrech čitelná, jak pro občany, tvůrce, tak i pro

nezávislé producenty. Být ve své transparentnosti inspirativním vzorem pro jiné organizace a jít příkladem pro společnost, ve které neexistuje místo pro korupci.

6. Nabízet jednoznačně programově vyprofilované kanály, které uspokojí potřeby společnosti jak jako celku, tak i jednotlivý národnostních, kulturních a jiných menšin.

7. Vytvářet pluralitní, invenční a rozmanitou programovou nabídku, která sleduje a využívá nejmodernější trendy evropských televizí při zachování tradičních, našemu prostředí odpovídajících hodnot.

8. Všechny pořady, které ČT vyrábí, by měly přispívat ke všeobecnému růstu a prohlubování kulturnosti, vzdělanosti a tolerance a demokratických principů ve společnosti.

9. Budovat značku ČT, která znamená prestiž. Věnovat zvláštní péči vytváření programových formátů nebo pořadů či cyklů, které budou charakteristické pro Českou televizi. Patří mezi ně např. cykly, spjaté s určitými kulturními nebo historickými kontexty (z nedávno uváděných: Albertov, 20 let České kinematografie). Nutné charakteristiky takových pořadů: profesionalita, etický rozměr, svébytná vize, serióznost, kreativita.

10. Podílet se na koprodukcii hodnotných projektů.

11. Probudit důvěru a chuť ke smysluplné práci u stávajících pracovníků. Využít jejich znalostí, schopností a zkušeností. Zrušit "pracovní trafiky".

12. Zlepšit komunikaci s autory a producenty. Ze strany ČT by měl být přicházet jasný požadavek, o jaké pořady má zájem, aby nejen nezávislí producenti mohli nabízet svoje náměty cíleně. Pro přijetí námětů, výrobu a spolupráci s ČT stanovit jednotná funkční pravidla, zprůhlednit podmínky v zadávání zakázek, zveřejňování přijatých projektů a částek, které byly producentům na daný projekt poskytnuty. Ztransparentněním systému vytvořit podmínky pro svobodnou konkurenci nápadů a jejich realizaci, která bude založená na rovné příležitosti. Dbát na dodržování termínů ze strany ČT, v otázkách smluv nejednat z pozice síly, ale partnera.

Profily a programové zaměření jednotlivých stanic

Pořady musí mít svoje místo, které vychází z potřeb a zvyklostí diváka, usnadňuje mu orientaci a slouží jeho zájmům. V současné bohaté nabídce různých kanálů a televizí je tento požadavek daleko nutnější než kdy dříve.

Nabídka programu ČT je dána jejím veřejnoprávním posláním. V tomto materiálu proto neuvádím kompletní výčet žánrů a titulů, které bych si v ČT představovala. Zmiňuji jen hlavní zaměření jednotlivých kanálů a uvádím žánry, o kterých si myslím, že je důležité v nich pokračovat a ty, o kterých si myslím, že v ČT chybí, případně takové, kterými se ČT nezdravě přibližuje komerčním stanicím.

ČT1

Zaměření na většinového diváka; mainstreamová tvorba. Úkolem je nabízet komplexní zpravodajství, publicistiku, původní dramatickou tvorbu, zábavu, satiru a pořady pro děti a mládež.

Nově nabízet i diskusní pořady, vedené mírně kontroverzním stylem i volná fóra z problémových oblastí, která nebudou nikým cenzurována. Tyto pořady by měly umožnit konfrontaci informací, názorů a postojů a vytvářet tak otevřený prostor pro veřejnou rozpravu o otázkách veřejného zájmu.

Původní dramatická tvorba měla ve vysílání ČT vždy mimořádné místo, zaměřována by měla být se zvláštním zřetelem k uchování historického a kulturního odkazu národa. Příběhy ze současnosti by neměly realitu „lakovat na růžovo“ a tematicky by měly sahat do závažné sociální problematiky společnosti s apelem na morální hodnoty.

Programově se ČT nemusí vyhýbat žádným formátům a tematická závažnost by neměla být podřadná.

V souvislosti s vývojem ČT do stavu „bezzubého“ média zcela vymizela z programu politická satira, kterou by ČT rozhodně měla vysílat.

Místo v programu ČT1 by měla mít i zábavné televizní vzdělávací soutěže typu O poklad Anežky České nebo oblíbené taneční či pěvecké soutěžní formáty Star Dance apod.

Prostor by naopak neměl být věnován formátům, které stojí na nepřiměřeném zasahování lidem do soukromí a těžení ze situací, ve kterých se počítá s psychickou nerovnováhou soutěžících; ČT by si neměla zvyšovat sledovanost využíváním situací, které hraničí s ponižováním důstojnosti člověka a nezdravě podporují úzkostné emoce. Pořad Pošta pro tebe stojí v ČT dle mého názoru na hranici únosnosti.

Nemalý prostor a pozornost také zaslouží pořady pro děti a mládež. V pohádkové tvorbě se neodklánět od moudrosti ukryté v národní mytologii a folklorním bohatství k prostému odvyprávění příběhu. Zaměřovat se jak na české, tak i na další světové pohádkové či mytologické tradice a navázat tak na tvorbu oblíbených výpravných filmových pohádek.

V pořadech pro mládež se nevyhýbat tabuizovaným problémům, které řeší dnešní mladá generace, naopak otevřeně o nich hovořit (drogy, sex, šikana...) a maximálně tak pomáhat mladé generaci v orientaci v dnešním složitém světě, a k sebepoznání a uplatnění.

ČT2

Logická a nutná alternativa k hlavnímu kanálu, která svým charakterem odpovídá zájmům a potřebám náročnějšího diváka. Výkladní skříň ČT2 by měl být dokument zabývající se zásadními politickými a společenskými problémy. Dokumentární cykly se budou mimo jiné zabývat portréty osobností, které přispěly k rozvoji vědy a kultury, případně se objeví portréty zajímavých lidských osudů, řemesel atp. V těchto projektech má ČT dobrou tradici.

Rovněž dokumenty o okrajových ryze současných fenoménech, dotýkajících se zejména života mladých lidí by měly na ČT2 mít svoje místo.

Prostor by měly dostat magazíny, reflektující aktuální dění ze světa hudby, filmu, divadla i výtvarného umění a dalších oblastí spjatých s umění a popkulturou.

V souladu s veřejnoprávním posláním televize by ČT měla respektovat práva minoritních etnických, kulturních a sociálních cílových skupin a vysílat programy pro menšiny, které jsou mimo hlavní názorový proud. Ve vztahu k menšinám by žádné téma ani občanská skupina neměla být pro ČT tabu.

Velký důraz by měl být kladen na vzdělávací a výchovné pořady. Koncepce vzdělávání by se měla orientovat na všechny věkové skupiny, se zvláštním zřetelem na mladé, vysílané nejlépe v blocích tak, jako doposud.

Náboženské vysílání by mělo mít charakter kulturně historicky vzdělávacích pořadů, které se zabývá duchovními směry v celém světě a mělo by tak přispívat k orientaci názorových proudů a k toleranci mezi nimi. Důležité je namísto kazatelského moralizujícího tónu nabízených pořadů přistoupit k modernímu, objektivnímu zpracování a výkladu dějin.

Zvláštní postavení by měly mít i ekologické pořady, nejen o zvířatech a přírodě, ale i kontroverznější pořady na ekologická témata jakým je např. Nedej se.

ČT24

Hlavním posláním zpravodajského kanálu je profesionální, nezávislé, kultivované, objektivní zprostředkování domácího a zahraničního dění.

Navrhovaná doporučení:

- dynamičtější a modernější zpravodajství – např. formou minipříběhů
- podpořit vývoj nových formátů zpravodajských pořadů směrem k jejich odlišnosti
- podpora výchovy vlastních osobností na úkor „moderátorského univerzalizmu“; investování do vybraných jednotlivců ve formě stáží v zahraničních televizích; veškerým pracovníkům z obrazovky poskytnutí zpětné vazby - to by mělo vést ke zlepšování projevu. Vyprofilování výrazné osobnosti, případně osobností by mělo výrazný vliv na zvýšení sledovanosti a účinnosti pořadů ČT.
- vývoj nových diskusních a investigativních pořadů, které se budou zabývat aktuálními nejpálčivějšími problémy ve společnosti a budou založeny na ostřejších názorových střetech (problém kůrovce na Šumavě apod.)
- rekonstrukce rozličných kauz za cílem odhalit místa v zákonech, ve kterých je místo pro korupci

- zpravodajství z regionů věnovat nadále zasloužený prostor: rozšířit jej o atraktivní témata z regionální historie, prostřednictvím příběhů lidí vyprávět život v regionu, zaměřovat se na úspěšné počiny občanů a přírodní bohatství v krajině
- orientace ve zpravodajství rovněž na pozitivní témata, nejen neštěstí

ČT4

Je nutné důslednější vyprofilování tohoto kanálu. Ambicí by mělo být zajistit vysílací práva pro významné domácí a zahraniční sportovní akce.

Význam by mělo hodnocení sportovních utkání ze strany odborníků a zasloužilých sportovců.

Vzhledem k možnosti omezené reklamy na tomto kanále je nutné tento reklamní prostor využít, aby bylo možno z výnosů financovat sportovní pořady či důležitá sportovní utkání.

Pravidelné místo by měly mít přenosy z akcí fyzicky postižených.

Prostor by měl být věnován i odvrácené straně sportu: problematice dopingu, možnosti poškození zdraví apod.

ČT 4 by měla nejen přenášet sportovní klání, ale také vést ke sportovní výchově dětí a mládeže.

Atraktivní by mohlo být i pravidelné zařazení významných zápasů z historie našeho sportu z archivu ČT.

Nová média

Internetové stránky ČT nemají být pouhou multimediální reklamou na televizní program nebo místem, kde lze jednotlivé programy online či z archivu sledovat. Web by měl mít svůj vlastní obsah - tím vznikne úplně nové médium s úplně novou čtenářskou/diváckou základnou. Téměř každé tuzemské i zahraniční médium chce mít ve své internetové opoře svůj vlastní obsah.

- 1) spuštění zpravodajsko-life-stylového webu. inspirace BBC.
- 2) výroba reportážních pořadů pouze pro on-line podobu ČT - pokusit se o formu internetové televize, která přiláká další diváky i k té klasické.

Změny v organizační struktuře ČT

Tuto část projektu a změny z ní vyplývající považuji za prioritní

Nemocí současné organizační struktury ČT je nesmyslně velký počet ředitelů, křížící se a neujasněné kompetence, složitá cesta od námětu k pořadu, do které mohou zasahovat a zasahují protichůdné požadavky a stanoviska. Autor, rozuměj tvůrce, v tomto systému nemá možnost komunikovat s tím, kdo rozhoduje o přijetí jeho díla. S tímto systémem je navíc spojené zbytečně nadměrné množství administrativy; dnešní systém je komplikovaný, neefektivní a těžkopádný. Zodpovědnost je rozmělněna do stavu kolektivní nezodpovědnosti.

Návrh řešení:

Výrazné zúžení řídicího aparátu a zjednodušení celého systému. Určení jasných kompetencí a odpovědnosti.

1. Zřízení funkce programového ředitele/ředitelky a útvaru dramaturgie programu, který by měl za úkol v co nejkratší době dokončit profilace všech kanálů ČT. Musí jasně konkretizovat programovou strategii a srozumitelně formulovat dostatečně přesné požadavky, na které budou producentská centra reagovat.

Samozřejmostí je vyvážené zapojení TS Brno a TS Ostrava.

Při profilování kanálů je nutné maximálně navázat na práci a využít zkušenosti z předcházejících období.

Při stanovování vysílacích časů využít analýz a výzkumů o potřebách a přáních jednotlivých diváckých skupin, které ČT systematicky dlouhodobě shromažďuje.

Úkolem ředitele programu by bylo rovněž stanovit rámcové objemy prostředků, se kterými mají producentská centra hospodařit. Tyto prostředky musí odpovídat programové poptávce a stanoveným prioritám.

Vlastní naplnění programového schématu by však již bylo v kompetenci programových center.

Stávající šéfproducenti pro výrobu dokumentárních a hraných pořadů a zpravodajství by byli ve stanovování kalkulací pro útvar programového ředitele/ředitelky i pro producentská centra partnery.

Profilaci kanálů je nezbytné zveřejnit, aby na ni mohli efektivně reagovat jak producentská centra (tvůrčí skupiny), ale aby se co nejdříve mohli zapojit hlavně tvůrci a nezávislí producenti, kteří pořady do ČT přinášejí.

Oddělení vývoje programu, které je nyní dalším mezičlánkem od autora k realizaci, navrhuji zachovat pouze jako oddělení, zabývající se trendy ve vývoji nových formátů, mělo by zůstat stranou výrobního procesu.

2. Hlavní roli v naplnění programu a výroby by měly znovu převzít

producentická centra v čele s šéfdramaturgem, která by úkoly vytyčené ředitelstvím programu měla za úkol naplnit.

Producentická centra by byla dále vnitřně členěna na tvůrčí skupiny podle zaměření.

Rozhodnutí šéfdramaturga by podléhala přímo schválení ředitele programu, který by kontroloval, zda jsou v souladu s vytyčenými programovými cíli.

Centra by hospodařila samostatně s přidělenými prostředky a měla by odpovídající odpovědnost i pravomoci.

Tato centra, organizovaná podle žánrů či příbuzných oborů, jsou ve struktuře ČT naštěstí pořád přítomna, komunikují s autory, znají reálné možnosti nabídky ze strany autorů. Pracují v nich většinou profesionálové v oboru, takže dokážou kvalifikovaně posoudit jednotlivé náměty.

V oblasti schvalování námětů a scénářů doporučuji přijmout přísnější pravidla pro přijetí. Pro jejich hodnocení musí být stanovena jasná kritéria. Náměty a scénáře by měly být přijaty až v takové podobě, aby byly jednoznačně mohly být chráněny autorským zákonem.

Bohužel za Janečkovy éry byly pravomoci přeneseny na manažery a manažerské principy byly bez rozlišení aplikovány i na tvůrčí činnost. Šetřilo se především na výrobě. S tvůrčí se začalo jednat jako s „výrobci zboží“ jakkoliv zaměnitelnými a kritériem úspěchu se po vzoru komerčních stanic stala sledovanost a co nejnižší náklady na výrobu pořadů. Od rozhodnutí o výrobě často nebyl již čas na dopracování pořadu, časové limity na tvorbu pořadu noví manažeři neznají ani neberou v potaz a v důsledku toho vznikají nepropracované, nedotažené pořady, které jsou stále nahrazovány novými formáty. V ČT přestalo fungovat prostředí, které podporuje tvůrčí práci a tato skutečnost se bohužel již projevila ve snížené kvalitě produkovaných pořadů, a paradoxně tak možná i v poklesu sledovanosti. Česká televize by měla být přitom především kulturní institucí, která kromě „zboží“ vytváří i kulturní statky.

Obnovení pravomocí programových center či tvůrčích skupin by mělo nastartovat proces nápravy současného neuspokojivého stavu. Ředitelství programu musí jasně formulovat programovou strategii a dostatečně přesné požadavky, na které producentická centra pak budou podle reálných možností reagovat.

Znovupřenesením důležitých pravomocí a odpovědností na šéfdramaturgy producentických center by byla posílena vnitřní konkurence, ale v rámci jasně nastavených pravidel a podmínek. Rovněž by se tak zúžil prostor zákulisní aktivity a korupci. Tyto praktiky kromě demoralizace prostředí často vedly k plýtvání prostředky, k výrobě zbytečných pořadů a jejich duplicitě, na straně druhé pak naopak také k mezerám ve vysílacím schématu.

Je nutné znovu stanovit pravidla a normy, které budou nově určovat pravomoci, odpovědnost, náplně práce všech profesí.

Tyto změny je nutné srozumitelně pracovníkům televize vysvětlit.

Nově vzniklým producentským centrem by měl být archiv, který by samostatně připravoval do vysílání pořady z archivních fondů v rámci promyšlené dramaturgie dle nároků programu. Vzhledem k tomu, že pracoviště archivu disponuje vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří výborně znají obsahy fondu, který spravují, mohli by samostatně připravovat stříhové pořady nebo nové formáty (např. nejlepší písně za desetiletí apod.)

Jako hlavní změny v organizační struktuře navrhuji ve snížení počtu ředitelů cca o třetinu v 1. stupni řízení a v přesunu kompetencí a odpovědnosti na šéfdramaturgy a šéfproducenty ve 2. stupni řízení.

Další organizačně-ekonomická opatření

Důsledné dokončení reforem, vyplývajících z předchozího auditu.

„Kolos ČT“ je třeba dále důsledně zeštíhlit; šetřit by se mělo na provozu, nikoliv na výrobě. K tomu je třeba:

1. Zvážit nezbytnost jednotlivých oddělení (např. public relation, knižní edice) .
 2. Zvážit zredukování stavu jednotlivých štábových profesí: jmenovitě maskérů, kamerových techniků, osvětlovačů, stavečů, kostymérek, a dalších. Zde je třeba zachovat stav potřebný k provozu ateliérů a skladů, pro ostatní potřeby by si ČT mohla podle potřeby pracovníky najímat.
- S touto redukcí bude možno omezit i navazující administrativu.
3. Důsledně snižovat nevýrobní náklady.
 4. Zvážení nutnosti dalších investic, včetně rozpracovaných a znovu prozkoumat, zda jsou nezbytná a ekonomicky efektivní.
 5. Nové vyhodnocení výhodnosti smluv o pronájmech a dodavatelských službách.
 6. Všude tam, kde je to možné, zavedení tzv. on-line aukcí, které mají výrazný ekonomický i protikorupční efekt.
 7. V oblasti výrobních nákladů nesmí docházet ke snižování nákladů na úkor kvality vyráběných pořadů. V odůvodněných případech je naopak žádoucí, aby vyráběné pořady nebyly jen sezónním zbožím na jedno použití, ale aby byly i schopné prodeje do zahraničí.
 8. Spolupracovat a podílet se tak na nákladech na pořady se státními i nestátními institucemi.
 10. Spolupracovat s nezávislými producenty, podporovat a spolupracovat na projektech, kde je možné využít prostředky z EU.

Mediální obraz České televize a přijetí protikorupčních opatření

Česká televize, jako významná veřejná instituce České republiky, která disponuje veřejnými finančními prostředky, musí být řízena na základě jasných a přesných pravidel a veškeré rozhodovací procesy v jejím řízení musejí být zpětně kontrolovatelné.

Za Janečkovy éry proběhly médií závažná obvinění týkající se zadávání neprůhledných zakázek či předraženosti některých projektů.

Považuji za nezbytné, aby Česká televize zavedla taková opatření, která by umožnila transparentní fungování ČT jak ve vztahu k divákům, tak ve vztahu k tvůrcům a nezávislým producentům a navrátila tak ČT dobré jméno.

Cílem je kromě významného ekonomického efektu i změnit mediální obraz o ČT.

Česká televize by přijetím navrhovaných protikorupčních opatření mohla být inspirativní pro jiné organizace a dopomoci tím k nápravě korupčního prostředí v celé společnosti.

Plánované kroky:

Ve spolupráci s Nadačním fondem proti korupci Karla Janečka připravit balíček protikorupčních opatření.

Jednotlivé fáze:

- a) nalézt a přesně popsat místa, kde může probíhat korupce: do 31. 10. 2011
- 2) zpracování jednotlivých návrhů řešení: 30.11. 2011
- 3) aplikace konkrétních návrhů v praxi: ihned po zpracování a přijetí jednotlivých návrhů řešení

Jednoznačným úspěšným řešením protikorupční politiky je důsledné zveřejňování co nejvíce informací, které se týkají hospodaření s veřejnými penězi a umožňují tak zpětnou kontrolu.

Při aplikaci navrhovaných opatření postupovat v souladu s platnými zákony.

S ohledem na konkurenci u vybraných pořadů a smluv zvážit míru, způsob a publicitu. Spolupracovat na zavádění do praxe s profesními organizacemi ARAS, DILIA a FITES.

Navrhovaná opatření:

- a) zveřejnění výsledků posledního auditu ČT
 - b) zveřejnění rozparcelovaného rozpočtu ČT do jednotlivých položek
 - c) zveřejnění všech investic ČT
 - d) zveřejnění veškerých smluv z pronájmů a dodavatelských služeb
 - e) zveřejnění rozpočtů u jednotlivých pořadů včetně režijních přírážek
 - f) zveřejnění honorářových tabulek pro jednotlivé profese a pořady včetně odůvodnění jejich výše
- termíny: a)-f): ihned, nejpozději do 31. 11. 2011

g) připravit takové pořady (od publicistiky po hranou tvorbu), které by objasňovaly směrem k občanům, co umožňuje korupční jednání ve společnosti, jak je možné korupci čelit a zveřejnit, které zákony je třeba za tímto účelem přijmout. Termín: průběžně, návrhy pořadů do 30. 6. 2012

Harmonogram zaváděných změn

1. Nové vyhodnocení smluv z pronájmů a dodavatelských služeb: do 15. 12. 2011
2. Zvážení nutnosti dalších investic včetně rozpracovaných: do 31. 11. 2011
3. Dokončení snižování stavů těch stávajících zaměstnanců, které by bylo výhodnější nemít ve stavu ČT: do 31.12.2011
4. Zvážení nezbytnosti oddělení, které by bylo pro ČT ekonomičtější nemít ve stavu ČT: do 28.2. 2012
5. Vyhlášení výběrového řízení na ředitele programu: ihned, priorita
6. Jmenování ředitele programu: do 31. 12. 2011, priorita
7. Vytvoření útvaru dramaturgie ředitelství programu: do 30.1.2012, priorita
8. Vyhlášení výběrových řízení na funkce šéfdramaturgů producentských center: ihned, priorita
9. Vyhlášení nebo znovujmenování šéfdramaturgů producentských center: do 31.12.2011, priorita. Producentská centra budou vzešlá ze stávajících.
10. Vytvoření programového schématu všech kanálů oddělením ředitelství programu: do 15. 3. 2012, priorita
11. Vytvoření strukturovaného rozdělení rozpočtu, přidělení do jednotlivých producentských center: do 30. 4. 2012, priorita
13. Vytvoření (naplnění) programového schématu producentskými centry: do 15.6.2012 priorita
14. V souvislosti se změnami v organizačním řádu ČT, vypracovat nový organizační řád, který by jasně určoval pravomoci, odpovědnosti a náplně prací všech profesí: do 31. 12. 2011, priorita
15. Zavést pravidelné porady mezi pracovníky ředitelství programu, šéfdramaturgy a dramaturgy producentských center. Na poradách musí být přítomni i příslušní zainteresovaní odpovědní pracovníci: ihned po vzniku ředitelství programu a stanovení producentských center, důležité
16. Zavést pravidelná měsíční setkání s pracovníky ČT, na kterých budou objasňovány změny, kterými bude ČT procházet: ihned, důležité
17. Dokončení výrobního úkolu: do 30. 9. 2012, priorita
18. Vyhodnocení fungování nového systému: průběžně, pověření šéfdramaturgové a šéfproducenti center, důležité.

Nataša Slavíková

