

**EBU**

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO

# ODBORNÉ POSOUZENÍ ZÁKLADNÍCH HODNOT MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY

LEDEN 2015

 **Česká televize**

## ODBORNÉ POSOUZENÍ ZÁKLADNÍCH HODNOT MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY

### POSOUZENÍ PROVEDLI:

**Claudio Cappon**  
prezident RAI World,  
Itálie

**Thomas Hinrichs**  
ředitel pro informace,  
Bayerischer  
Rundfunk, Německo

**Lauri Kivinen**  
generální ředitel YLE,  
Finsko

**Alexander Wrabetz**  
generální ředitel ORF,  
Rakousko

**Hans Laroes**  
vedoucí projektu  
hodnocení médií  
veřejné služby, EBU

**Nathalie Labourdette**  
tajemnice pro  
hodnocení, vedoucí  
Eurovizní akademie,  
EBU

Následující zpráva posuzuje způsob řízení a kvalitu obsahu České televize (ČT) podle základních hodnot veřejné služby, jak je v roce 2012 definovala Evropská vysílací unie (EBU) ve Štrasburku. Zpráva vychází z vlastního hodnocení, které provedla sama ČT, a návštěvy mezinárodní skupiny odborníků v Praze ve dnech 1. až 3. října 2014.

Cíle zprávy zahrnují:

1. poskytnout ČT přehled aktuálního stavu s uvedením nejlepší praxe a doporučeními ke zlepšení;
2. dát ostatním mediálním organizacím nástroje na zlepšování jejich interních postupů, rozvíjení nejlepší praxe a zlepšování jejich chápání hodnot veřejné služby.

Česká televize je prvním členem EBU, který podstoupil hodnocení plnění závazku veřejné služby.

Tato zpráva vyjadřuje zjištění odborníků, jejich názory a doporučení po uskutečněné návštěvě. Úvod obsahuje obecné poznámky a poté následuje popis, jak ČT plní šest hodnot veřejné služby (univerzalitu, nezávislost, znamenitost, rozmanitost, odpovědnost a inovace). Uvedeny jsou též příklady nejlepší praxe (opatření, náměty, činnosti, programy), kterou mohou všichni členové EBU používat jako vzor.

Tato zpráva je strukturována do šesti kapitol, které odpovídají šesti hodnotám veřejné služby (médií veřejné služby) definovaným EBU: univerzalita, nezávislost, znamenitost, rozmanitost, odpovědnost a inovace.

Zpráva se zaměřuje na klíčové body týkající se jednotlivých hodnot veřejné služby, aby tím poskytla členům EBU komparativní nástroj.

U každé hodnoty veřejné služby zpráva popisuje **současný stav** a případně zdůrazňuje **nejlepší praxi**, kterou ČT zavedla, a současně navrhuje **doporučení na zlepšení**.



**Odborné posouzení: od provedení k úvahám, co zlepšit**

Posuzovatelé strávili celé tři dny v České televizi. Vedli podrobné diskuze s Petrem Dvořákem, generálním ředitelem České televize, a jeho manažerským týmem. Navštívili také televizní studia a technické zázemí.



**01**

**02**

**024**

**0 sport**

**0 :D**

**0 art**

## HLAVNÍ ÚDAJE O ČT

**Česká televize**

Rozpočet  
**247 milionů EUR**  
(6,9 miliardy Kč)

Zásah domácí populace  
**77%**  
z 10,5 milionu týdně

Zaměstnanci  
**3000**  
zaměstnanců

Počet  
programů  
**6**

Domácí  
produkce  
**76,6%**  
(27 188 hodin/  
rok)

Podíl reklamy na celkových příjmech  
**9%**  
(reklama + obchodní činnosti)

Podíl nezávislých producentů  
z celkového počtu producentů  
**21%**  
(evropský obsah)

Počet profesionálních žurnalistů  
**282**  
zaměstnanců  
(+ 250 externích žurnalistů)

Podíl on-line  
sledování na  
celkovém  
sledování TV  
**0,5%**

Podíl pořadů  
na internetu  
na celkovém  
počtu pořadů  
**55%**

Sociální média (počet odběratelů (follower)  
v porovnání s celkovým zásahem)  
**0,9 milionu**  
odběratelů na Facebooku a Twitteru  
(z 10 milionů uživatelů)

## UNIVERZALITA

”

V roce 2011 jsme se pustili do projektu vycházejícího z následujících základních hodnot: kvalita, respekt, kreativita, odvaha. V roce 2014 lidé vidí výsledek: Česká televize má kreativnější programové zaměření a je inovátorem na trhu.

“

**Petr Dvořák,**  
generální ředitel České televize



# UNIVERZALITA

## SHRNUTÍ

ČT je v oblasti českých médií dobře zavedena, má šest televizních programů, které nabízejí širokou škálu pořadů (zprávy, sport, zábavu, kulturu, dokumentární pořady, dramata, vzdělávání apod.). Všechny tyto programy cílí na konkrétní segmenty diváků. Televizní nabídka je doplněna několika on-line platformami (jednou na každý program) a zvláštními formáty pro chytré telefony a tablety, Hbb TV a další aplikace.

Je to výsledek zásadních změn zahájených v roce 2011, jejichž cílem je nově definovat identitu ČT a následně i její nabídku. Změny vedly k vytvoření dvou nových programů a k rozsáhlým úpravám interních postupů včetně časového plánování, vývoje pořadů a produkce.

I přes vysokou sledovanost, která se blíží komerčním poskytovatelům vysílání, však česká společnost zatím ještě nedoceňuje roli ČT / televize veřejné služby.

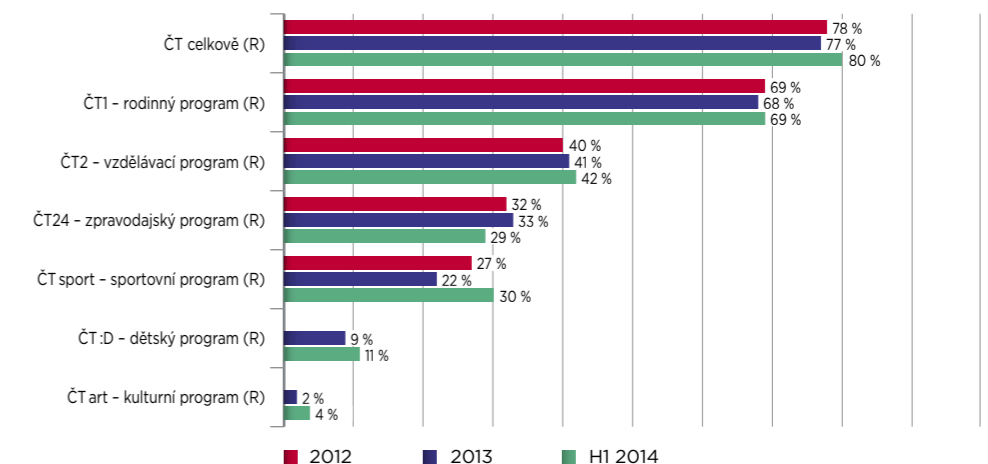
## DIVÁCKÝ ZÁSAH

### SOUČASNÝ STAV

V roce 2013 měla Česká televize celkem (všechny programy dohromady) průměrný denní podíl na sledovanosti 30 % a průměrný týdenní divácký zásah 77 %. V posledních třech letech zůstávaly sledovanost i zásah vcelku stabilní. Každý z šesti programů (dva plnoformátové a čtyři tematické programy) má ve svém segmentu diváků dobré postavení. Jedinou skupinou, v níž má Česká televize týdenní zásah nižší než polovina diváků (v roce 2013 činil týdenní průměr 42 %), je mládež ve věku 15–24 let.

### RQI - ČESKÁ TELEVIZE JAKO CELEK

PRŮMĚRNÝ TÝDENNÍ ZÁSAH (REACH) CELÉ ČT A JEDNOTLIVÝCH PROGRAMŮ VE SKUPINĚ 4+



### NEJLEPŠÍ PRAXE

Jedním z klíčů k úspěchu ČT je **strategie víceprogramové televize**. ČT nabízí šest televizních programů. Každý z nich má jasný profil a specifickou cílovou skupinu:

- Dva standardní programy, ČT1 (orientovaný na rodinu) a ČT2 (dokumenty, filmy, zahraniční seriály), a čtyři tematické programy: ČT24 (24hodinové zpravodajství), ČT sport (sport a zdravý životní styl), ČT:D (zábava a vzdělávání pro děti) a ČT art (kultura, hudba, divadlo, umělecké filmy).
- Každý program má jasně definovaný profil se specifickými cílovými skupinami a diváky. Těchto šest programů se vzájemně doplňuje, ale zároveň má každý program jasnou identitu značky.
- Obsah programů je dostupný kdekoli a kdykoli. Funkce zpětného přehrávání funguje dobře.
- Víceprogramová strategie umožňuje, aby si tato skupina udržela své podíly na trhu, a dokonce i zvyšovala svůj zásah. V posledních letech ztratily jiné televize podíl na trhu, pro Českou televizi to však neplatí.
- Aby mohla ČT tuto ambiciózní strategii rozvíjet, na podzim 2013 úspěšně zahájila vysílání dvou nových televizních programů - ČT:D a ČT art, které si našly své cílové publikum (viz také kapitola 6 o Inovaci).

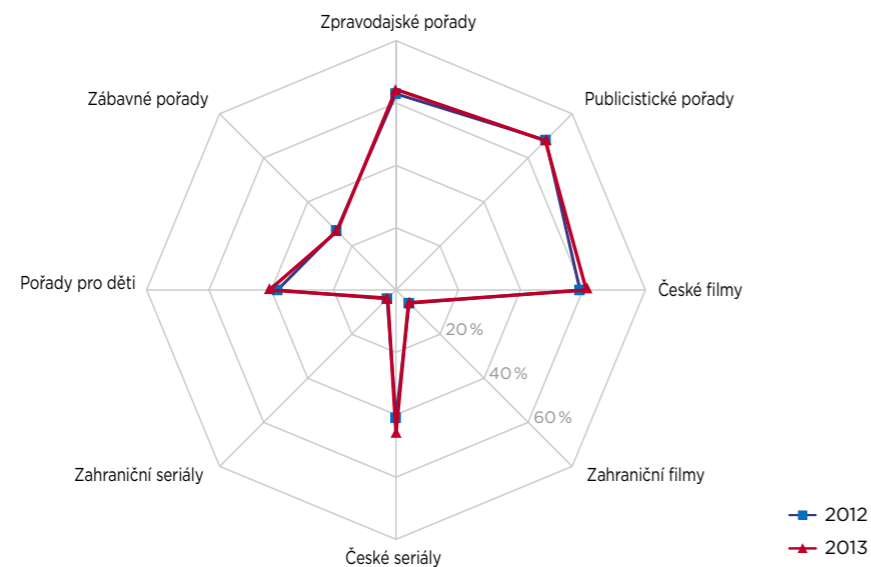
ČT:D – vysílání zahájeno v srpnu 2013 jako multižánrový a plnoformátový program pro děti od 4 do 12 let. Zaměřuje se na kvalitu a rozmanitost své programové nabídky a má silný vzdělávací prvek.

ČT art – vysílání zahájeno v srpnu 2013, nabízí vynikající výběr uměleckých děl a jejich autorů, interdisciplinární/interžánrové kontexty a souvislosti mezi klasickou a moderní kulturou; poskytuje značný prostor pro vysílání archivních pořadů; je důležitým nástrojem ochrany kulturního dědictví a povědomí. ČT art rovněž nabízí nejlepší evropskou kulturní produkci.

- To vše je možné díky optimálnímu využití omezeného rozpočtu.

### RQI – ŽÁNRY

ČESKÁ TELEVIZE JAKO HLAVNÍ STANICE PRO RŮZNÉ ŽÁNRY (Q)



Zdroj: Tracking ČT

### TABULKA DAT

	2012	2013
Zpravodajské pořady	63 %	64 %
Publicistické pořady	68 %	68 %
České filmy	59 %	61 %
Zahraniční filmy	6 %	6 %
České seriály	41 %	46 %
Zahraniční seriály	4 %	4 %
Pořady pro děti	38 %	41 %
Zábavné pořady	27 %	27 %
Kulturní pořady	60 %	50 %
Dokumentární pořady	75 %	51 %
Vzdělávací pořady	69 %	53 %
Sportovní pořady	70 %	67 %

### NÁVRH(Y)

- Stanovit cíl dosažení nejvyššího možného zásahu pro každý divácký segment a každou službu, kterou ČT poskytuje.
- Reagovat na mladé diváky:
  - Posilovat vnímání značky a postavení programů prostřednictvím posilování jednotlivých programů pod celkovou značkou ČT.
  - Vyvíjet nový obsah, formáty a platformy na základě vzorců jejich spotřeby (sociální sítě, aplikace na chytrých telefonech) s využitím specifických přístupů a programového zaměření. Je důležité, aby ČT tyto generace neztratila.

## PLATFORMOVÝ DOSAH

### SOUČASNÝ STAV

I když se ČT snaží vyvíjet nové/jiné platformy, pouze 5-6 % populace sleduje televizi na počítači a 4-5 % populace používá mobilní telefon nebo tablet. V porovnání s tradičním sledováním, tj. sledováním na televizním přijímači, je celkové procento sledování televize na počítačích, tabletech a chytrých telefonech stále jen marginální a dosahuje pouhých 0,5 % souhrnného sledování televize.

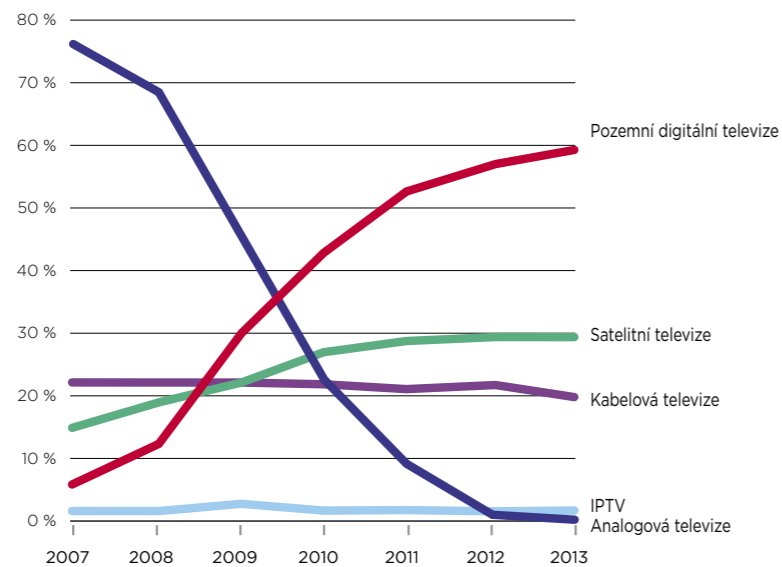
Zde jsou platformy, které ČT připravila:

- nově navržené webové stránky (vytvořené v roce 2013),
- přítomnost na sociálních médiích,
- video-obsah na vlastních stránkách ČT (funkce zpětného přehrávání),
- zpravodajský portál ČT24,
- Hbb TV (hybridní televize),
- televizní aplikace zdarma pro ČT sport a ČT24. Aplikaci ČT sport využívá každý měsíc 84 000 osob a aplikaci ČT24 využívá 69 000 osob,
- pět teletextových služeb v provozu.

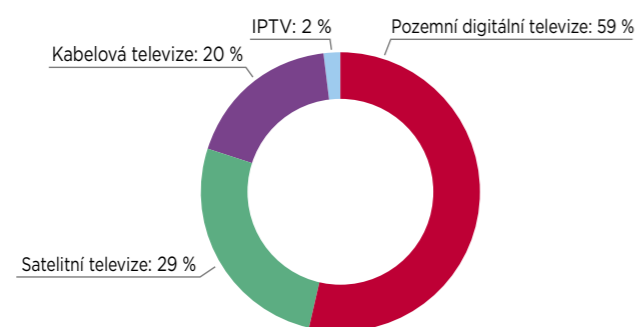
**NÁVRH(Y)**

- Stát se průkopníkem v digitálním vývoji a sdílet výsledky s ostatními.
- Rozvíjet digitální funkce doplňující televizní nabídku: z hlediska novinek, většího počtu zařízení, nových přístupů (počítač, chytrý telefon, tablet atd.).
- Rozvíjet víceplatformovou strategii a stanovit priority s ohledem na budoucí nové vzorce spotřeby.

**TELEVIZNÍ DISTRIBUČNÍ PLATFORMY - PODÍLY ZPŮSOBŮ PŘÍJMŮ**  
VŠECHNY TELEVIZNÍ PŘIJÍMAČE



% TV DOMÁCNOSTÍ, 2013



Zdroj: ATO/Mediaresearch, 2013

**PŘÍSTUPNOST****SOUČASNÝ STAV**

ČT je ze zákona povinna opatřit alespoň 70 % pořadů, které vysílá, titulky (oproti 15 % u komerčních televizních stanic). Minimálně 2 % pořadů, které ČT vysílá, musí být vyrobeny či opatřena simultánním překladem do českého znakového jazyka pro osoby s poruchami sluchu. ČT je povinna zpřístupnit alespoň 10 % vysílaných pořadů osobám s poruchami zraku, zatímco komerční televize mají tuto povinnost pouze ze 2 %. Na dodržování těchto regulí vynakládá ČT značné prostředky, podstatně větší než komerční televize.

ČT dodržuje zákonem stanovené limity, dokonce je i mírně překračuje (s výjimkou programu ČT sport).

**NÁVRH(Y)**

Využít práci ČT v této oblasti a propagovat tím značku ČT v okruhu těchto menšinových cílových skupin i v celé české společnosti.

**SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOST****SOUČASNÝ STAV**

- Ani přes všechny změny, které ČT uskutečnila, a dobrou úroveň diváckého zásahu a podílu na trhu není role televize veřejné služby v české společnosti plně respektována. Jako výjimečné jsou však uznávány konkrétní pořady/programy: například mnoho rodičů oceňuje ČT za její pořady pro děti a zejména za ČT:D.
- ČT se účastní několika charitativních programů. V roce 2013 vysílala ČT 13 pořadů s vybíráním příspěvků na charitativní účely, při nichž diváci a podniky darovali na charitu celkem 40 333 987 Kč (1 461 240 EUR).

**NÁVRH(Y)**

- Aby se posílilo vnímání role ČT v české společnosti:
  - hovořit více o hodnotách veřejné služby,
  - pořádat konference a debaty s parlamentem,
  - spustit kampaň ve vysílání,
  - vysvětlovat, že ČT je v České republice unikátní v oblasti zpravodajství, sportovních, kulturních a vzdělávacích pořadů,
  - rozvíjet firemní společenskou odpovědnost.
- ČT plní světové standardy televize veřejné služby. Jakmile získá ČT vedoucí postavení ve sféře zpravodajství, pomůže jí to získat uznání ze strany české populace.





## NEZÁVISLOST

”

Česká televize prosazuje otevřenost, nestrannost a nezávislost. Při svém rozhodování nepodléhá obchodním, politickým ani jiným tlakům.

“

Zpráva o sebehodnocení ČT

# NEZÁVISLOST

## SHRNUTÍ

Skupina ČT je nezávislou televizí veřejné služby. Její generální ředitel (GŘ) je jmenován Radou České televize, která je nominována parlamentem. Redakční obsah a rozhodování jsou odděleny od procesu obchodního rozhodování. Zprávy připravují profesionálové podle mezinárodních standardů. Vysoká úroveň důvěry ve zpravodajství ČT ukazuje, že čeští diváci oceňují úsilí, které ČT vynakládá na přípravu kvalitních, politicky vyvážených a věcně přesných zpravodajských pořadů.

Převážná část diváků ČT je zvyklá na tradiční způsob sledování televize. Stále ještě zbývá hodně práce, aby značka ČT přilákala i mladší generace, pro které je přitažlivá on-line spotřeba.

Protože je ČT z 90 % financována z koncesionářských poplatků, může ve střednědobém měřítku čelit finančním problémům a musí pracovat na zlepšení systému svého financování.

## ŘÍZENÍ

### SOUČASNÝ STAV

Generální ředitel (GŘ) ČT je jmenován Radou České televize na dobu šesti let. GŘ může odvolat pouze Rada České televize, a to pouze z důvodů uvedených v Zákoně o České televizi.

Členy Rady České televize jmenuje a odvolává poslanecká sněmovna z řad zástupců hlavních regionálních, politických, společenských a kulturních trendů v zemi.

Veřejnost vykonává své právo kontrolovat činnost České televize prostřednictvím Rady České televize.

### NÁVRH(Y)

- Pomáhat ovlivňovat legislativu týkající se médií směrem k jasnější odpovědnosti a jasnějšímu mandátu pro organizaci samotnou, pro GŘ a regulační orgány. Stávající systém není prost rizika zasahování do organizace zvnějšku. V této době se zdá, že se s tím zúčastněné osoby vyrovnávají konstruktivně, nemělo by to však záviset na chování a jednání jednotlivců. Právní předpisy a zákony by měly jednoznačně stanovit povinnosti zúčastněných subjektů.
- Rozvíjet odborné znalosti takovým způsobem, aby byla ČT v předstihu před předpisy a mohla skutečně přispívat k diskusi. Takto může ČT také přinést do procesu regulace větší transparentnost.
- Stanovit a uplatňovat jasná a transparentní pravidla v oblasti platů a odměňování vrcholového vedení a členů Rady ČT.

## FINANCOVÁNÍ

### SOUČASNÝ STAV

- Koncesionářské poplatky představují přes 90 % ročních příjmů ČT. ČT zajišťuje veškerý výběr a vymáhání televizních koncesionářských poplatků na vlastní náklady. Poplatky se platí za vlastnictví televizního přijímače (nikoli za jiná elektronická zařízení, která se používají na sledování ČT). Domácnosti platí pouze za jeden televizní přijímač, i když jich vlastní několik. Podniky platí televizní koncesionářský poplatek za každý televizní přijímač. Výše televizního poplatku je stanovena na 135 Kč/měsíc (4,90 EUR) a může se změnit jen novelizací zákona.
- Zbývajících 10 % příjmů ČT pochází z obchodních činností a z příjmů za reklamu.. Televizní reklama je však omezená. Reklama může být vysílána pouze na programu ČT2 a ČT sport, nesmí přesahovat 0,5 % denního vysílacího času a mezi 19:00 hod. a 22:00 hod. nesmí být delší než 6 minut za vysílací hodinu.

System financování je koncipován podobně jako u většiny evropských veřejnoprávních televizí. Je však zranitelný, protože:

- koncesionářské poplatky jsou stanoveny zákonem, a dokonce ani nejsou indexovány podle inflace;
- korelace mezi koncesionářskými poplatky a vlastnictvím televizního přijímače je zastaralá;
- počet registrovaných plátců se každý rok snižuje o 1 % (částečně v důsledku úmrtí starších diváků).

## NÁVRH(Y)

Ve spolupráci s parlamentem a vládou:

- rozšířit systém koncesionářských poplatků i na alternativní zařízení;
- indexovat televizní poplatky podle inflace;
- zahájit diskuzi o DPH, aby mohla ČT produkovat za stejných podmínek jako nezávislí producenti a komerční televize;
- projednat zákon/pravidla o reklamě.

## REDAKČNÍ ROZHODOVÁNÍ

## SOUČASNÝ STAV

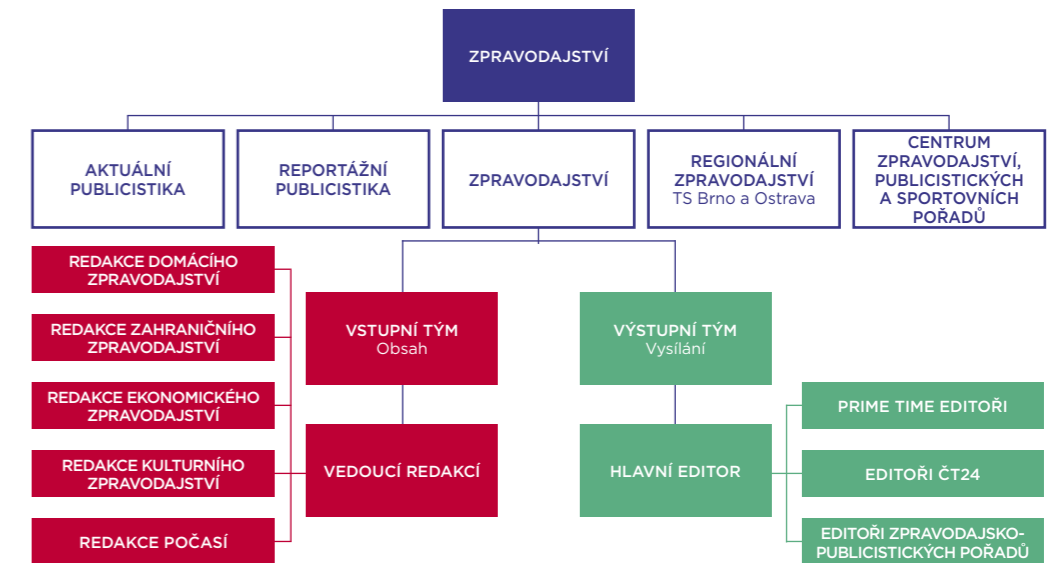
Proces redakčního rozhodování je nezávislý na GŘ. Pravomoc a odpovědnosti jsou jasně definovány podle maticové organizační struktury.

- V horizontální linii pracují redaktori samostatně a nezávisle na vedení jiných oddělení či jednotek České televize.
- Redaktori a dramaturgové pracují paralelně s redakčními „vstupními týmy“ (dodavateli obsahu zpráv). Oddělení jsou rozdělena na oborové oblasti (domácí, zahraniční, ekonomické zpravodajství) a řídí se stejnými etickými a profesními pravidly jako redaktori. Takovýto rámec zaručuje alespoň dvojí kontrolu.
- Součástí „výstupního týmu“, pracujícího pod výhradní kontrolou šéfredaktora, jsou specializovaní editoři.

Zprávy jsou připravovány podle Kodexu ČT, který vychází z českých právních předpisů a mezinárodních standardů pro žurnalisty. Zprávy jsou rovněž připravovány v souladu s pravidly uvedenými v interní směrnici ČT. Zásadními pojmy jsou zde přesnost, nestrannost, nezávislost, důvěryhodnost a informační hodnota. Kodex je však staršího data (2003) a uvádí pouze základní redakční standardy.

Redaktori dostávají každý měsíc desítky žádostí a stížností. Všechny je prověřují. Jestliže je zjištěna chyba nebo nesprávné jednání, ČT je otevřeně přízná a omluví se.

## ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DIVIZE ZPRAVODAJSTVÍ



## NEJLEPŠÍ PRAXE

### Strategie zpravodajství ČT

ČT chce poskytovat českým občanům kvalitní zpravodajské služby.

Aby tohoto cíle dosáhla, zaměřuje se na tři hlavní prvky:

- **Očekávání diváků:** delší večerní zprávy. Lidé jsou zvyklí sledovat zprávy hodinu a očekávají podrobné a obšírné pokrytí událostí v hlavním zpravodajském pořadu včetně lokálních, mezinárodních, politických, ekonomických, společenských a/ nebo kulturních reportáží; ranní zprávy zaměřené a zpracované tak, aby přilákaly mladší diváky, a tvorbu zpráv pro děti.
- **Formát zpráv:** hlavní zpravodajský pořad trvá hodinu denně (19:00 hod. až 20:00 hod.) a vysílá se na ČT1 i na ČT24. Aby ČT udržela pozornost diváků i v druhé polovině pořadu, navrhla atraktivní způsob zpravodajství. Je dobře strukturované, vyznačuje se kvalitní redaktorskou prací a kamerou, má nový obsah se zajímavými vysvětlivkami, kontextem a grafikou s využitím obrázků, grafů, diagramů a animací. Celé workflow (průběh) bylo nově definováno a studio bylo upraveno. Zprávy na ČT si díky tomu udrží většinu diváků i po 19:30 hod.
- **Obsah:** zpravodajský pořad je složen z tradičních zpráv a zajímavostí se zaměřením na investigativní žurnalistiku (10 interních redaktorů a 10 redaktorů „na volné noze“); dále má ČT 10 zahraničních korespondentů v Evropě, USA, Číně a Izraeli. ČT spolupracuje celkem se zhruba 500 novináři a reportéry. ČT24 nabízí živé pokrytí.

**NÁVRH(Y)****Editoriální panel ČT**

Na jaře 2014 sestavila ČT Editoriální panel, který se zabývá otázkami redakční a žurnalistické svobody ve zpravodajství a aktuální publicistice. Editoriální panel je nezávislý na řediteli zpravodajství a skládá se ze zaměstnanců zpravodajské redakce.

Jestliže ředitel zpravodajství nesouhlasí s doporučením Editoriálního panelu, může generální ředitel ČT požádat Etický panel ČT, aby rozhodl nevyřešené spory podle Kodexu ČT.

Etický panel má pět členů, které jmenuje a odvolává generální ředitel po konzultaci s Radou ČT. Jedním z jeho hlavních úkolů je chránit nezávislou žurnalistiku před vnějšími tlaky a hájit hodnoty veřejné služby.

Od svého počátku tento systém funguje dobře. Nebyl však podroben žádné významné zkoušce/problému.

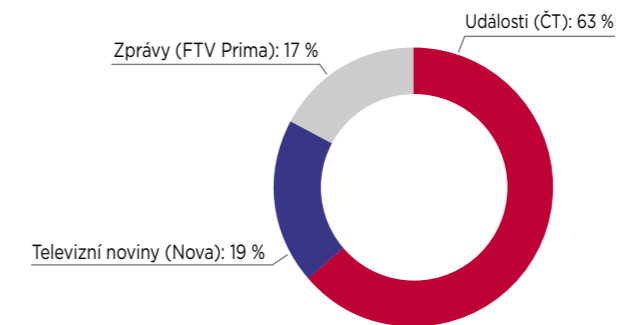
- Dokumentu, který bude dostupný on-line, pod názvem (například) „Editoriální směrnice“. Takovýto dokument je třeba pravidelně aktualizovat, aby zahrnoval stanoviska Editoriálního panelu ČT a Etického panelu (viz výše), jakož i technický vývoj (řízení sociálních médií apod.). Tento dokument musí být dostupný (v případě potřeby se zvláštním poučením) všem novinářům, redaktorům i externím spolupracovníkům, kteří pracují pro zpravodajské pořady ČT. ČT tak bude hrát vedoucí roli v oblasti etiky v souvislosti s televizním zpravodajstvím.
- Ve své současné podobě byl Televizní kodex formulován ČT v roce 2003 a formálně přijat parlamentem. Doporučujeme, aby ČT pomohla vypracovat nový kodex zohledňující digitální revoluci.
- V plné míře integrovat do zpravodajské a sportovní redakce „internetovou redakci“; samozřejmě neuvažovat o ní jako o samostatné části organizace. Digitální svět nepotřebuje žádná „sila“.

**DŮVĚRA****SOUČASNÝ STAV**

Čeští diváci považují zpravodajské pořady ČT za nejdůvěryhodnější v porovnání s ostatními zpravodajskými pořady, které jsou dostupné v češtině. Události, hlavní zpravodajský pořad ČT, má 27% podíl na trhu, ale 63 % diváků jej považuje za důvěryhodný zdroj informací, zatímco jeho přímý komerční konkurent Nova se těší jen 19% důvěře se 47% podílem na trhu.

ČT 24, zpravodajský program ČT, má podíl na trhu 5,52 % (zásah 1,824 milionu) a mezi diváky staršími 15 let má dobrou penetraci.

Celková úroveň důvěryhodnosti pořadů/programů ČT dosahovala v roce 2013 75 %.

**ZPRAVODAJSKÉ POŘADY - HLAVNÍ ZPRÁVY**  
NEJDŮVĚRYHODNĚJŠÍ ZPRAVODAJSKÝ POŘAD**NÁVRH(Y)**

- Zamyslet se nad skutečností, že 37 % diváků věří zprávám na komerčních programech více než zpravodajským pořadům ČT.
- Pracovat na komunikaci/PR a pomáhat divákům pochopit, že ČT/televize veřejné služby se od roku 1989 změnila, je zcela nezávislá na jakékoli straně či politice samotné a je produkována profesionály. Používat digitální zdroje (blogy, Twitter) a vysvětlovat na nich politiku ČT, redakční rozhodování, přípravu pořadů apod. Otevřít „černou skříňku žurnalistiky“ a dále stavět na důvěře, které se ČT již těší.
- Budovat značku/identitu ČT, jež bude promlouvat k mladším generacím.
- Pokusit se zvýšit tržní podíl zpravodajských pořadů a programů ČT obecně a mezi mladší generací podle modelu zpráviček pro děti. Měla by pomoci příprava zpráv na jiných formátech (např. aplikace pro mobilní telefony) a elektronická zařízení.

## SLOUŽIT DEMOKRACII

### SOUČASNÝ STAV

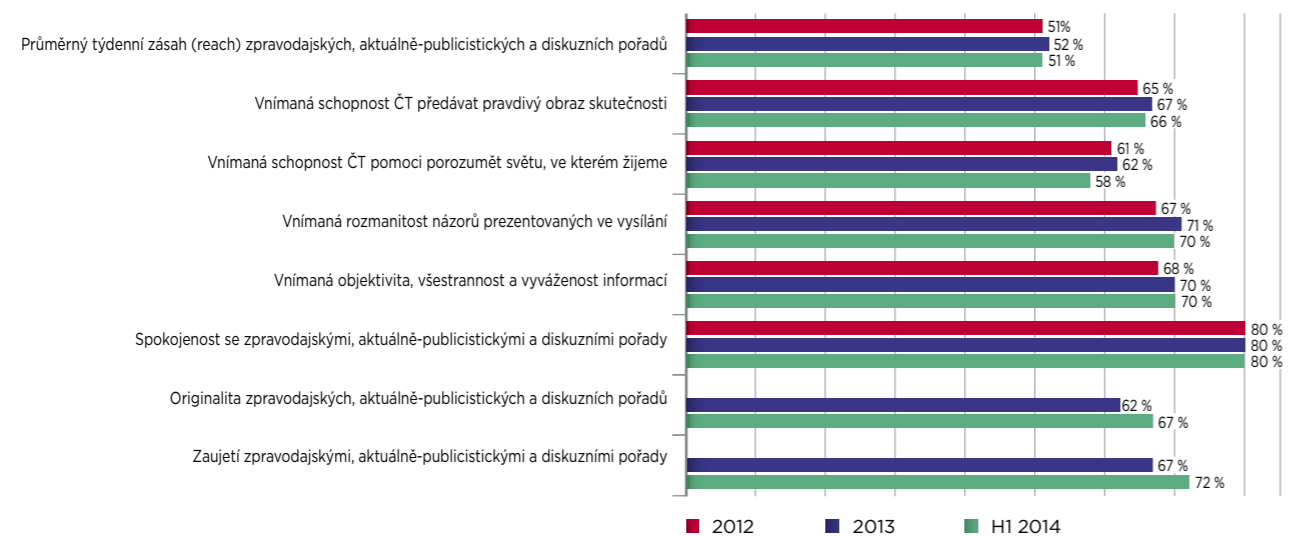
Cílem politického zpravodajství, pořadů, debat a magazínů je poskytovat vyvážené názory a stanoviska, které zahrnují celé politické spektrum. Politické debaty zahrnují různé, dokonce i protichůdné názory a vždy prezentují názory vyjádřené v lokálním/ mezinárodním kontextu.

ČT také chce, aby se občané cítili být součástí politické debaty, a proto například před volbami v roce 2014 uspořádala šest veřejných debat ve velkých městech i v malých obcích.

Statistika ukazuje, že diváci si myslí, že ČT je „schopna ukázat skutečný obrázek reality“ (67 % v roce 2013), „pomáhá chápat svět“ (62 %), „nabízí rozmanité názory“ (71 %) a „poskytuje objektivní a vyvážené informace“ (70 %; viz níže uvedený graf).

Je třeba poznamenat, že ČT vyhrála 90 % soudních sporů týkajících se jejího obsahu.

#### OBECNÝ CÍL 1 – ZVYŠOVÁNÍ INFORMOVANOSTI, UDRŽOVÁNÍ A ROZVOJ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A DEMOKRACIE



Zdroje: ATO Mediaresearch, Tracking ČT, DKV ČT  
Poznámka: Některé indikátory nebyly v roce 2012 zjišťovány.

### NÁVRH(Y)

- ČT nemá systém ombudsmana.
- Tuto roli zastává Editoriální panel ustavený v redakci zpravodajství.





## ZNAMENITOST

”

Využíváme trychtýřovou metodu: otevřenou náruč, ale striktní kontrolu nákladů. Minimalizujeme rizika a plýtvání penězi. Zlepšujeme přesnost předpovědí a využití zdrojů.

Mezi hlavní zásady vývoje pořadů patří otevřenost, neexkluzivita (pro program, schématické okno, žánr či formát) a transparentnost.

“

**Jan Maxa, ředitel vývoje pořadů a programových formátů**

# ZNAMENITOST

## SHRNUTÍ

V posledních třech letech ČT cílevědomě usilovala o výrazné zlepšení systému, přičemž vycházela z jasných procesů a postupů práce, řízení kvality a poskytování zpětné vazby, řádného školení a klíčových ukazatelů výkonu i dalších nástrojů. Divácký průzkum je výrazně zaměřen na programové potřeby, což se významně odráží ve zpětné vazbě, vedoucí ke zdokonalování obsahu/pořadů. ČT díky tomu dokáže připravovat pořady s vysokou produkční hodnotou (například dramatické pořady), které poskytnou kvalitní divácký zážitek a dosahují sledovanosti minimálně srovnatelné s pořady, jež v prime time nabízejí komerční programy.

ČT dále nově definovala produkční procesy a prostřednictvím své nové koncepce vývoje pořadů poskytla zásadní prostor kreativě. Proto může ČT podporovat domácí interní i nezávislou produkci (ročně produkuje čtyřikrát více hodin než všechny hlavní komerční televizní stanice v České republice) a dokáže také sladit nabídku pořadů se svými potřebami. Tím je navíc ČT atraktivní pro novou generaci autorů, producentů a mladých lidí, kteří hledají pracovní uplatnění v televizním odvětví.

## PROCES ZLEPŠOVÁNÍ A ŘÍZENÍ KVALITY

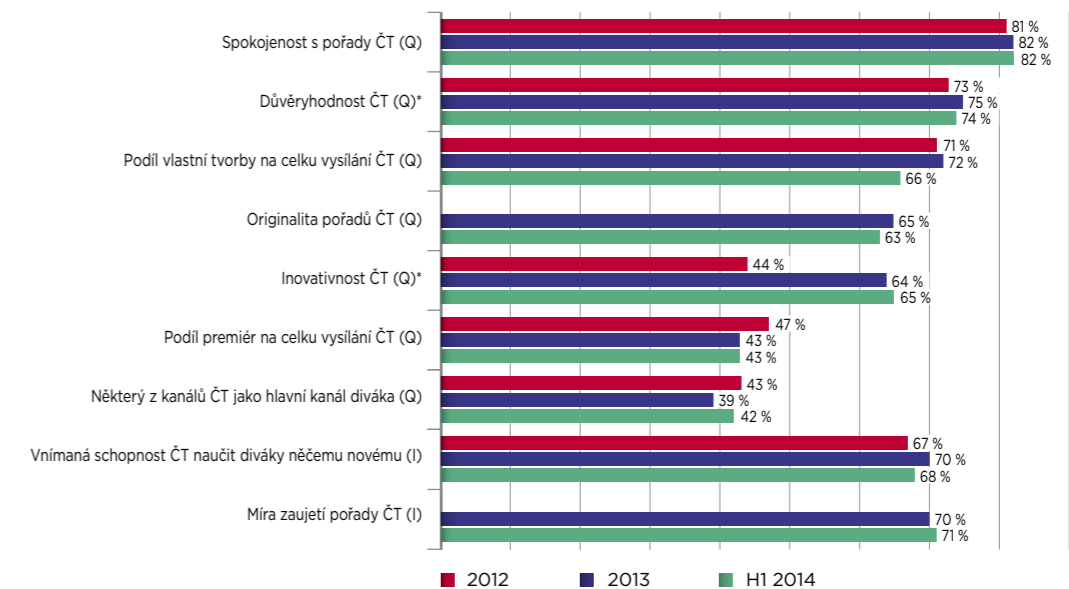
### SOUČASNÝ STAV

V posledních třech letech ČT významně zdokonalila definování hlavních procesů souvisejících s obsahem (kreativní produkce, produkce zpráv a sportovních pořadů, spojení mezi televizí a internetem, vývoj pořadů a průzkum).

ČT rovněž vyvinula nástroje a metodiku nazvanou měření veřejné hodnoty, aby zlepšila kvalitu svého obsahu a organizace, a to:

- Klíčové ukazatele výkonu týkající se obsahu podle vzoru metodiky BBC. Tyto ukazatele kombinují taková měřítka, jako je kvalita obsahu, zásah a dopad.
- Kombinovaná kvalitativní a kvantitativní měřítka pořadů (kvantitativní údaje pocházejí od externí odborné firmy Mediatenor).

### RQI - ČESKÁ TELEVIZE JAKO CELEK INDIKÁTORY KVALITY A DOPADU



Zdroje: Tracking ČT, AOP ČT, DKV ČT

\* Indikátory inovativnosti a důvěryhodnosti jsou od roku 2013 zjišťovány novou metodikou, proto nejsou hodnoty plně srovnatelné s rokem 2012.  
Poznámka: Některé indikátory nebyly v roce 2012 zjišťovány.

## NEJLEPŠÍ PRAXE

**Proces vývoje pořadů:** Jde o přímočarý, otevřený, neexkluzivní a tvůrčí proces. Vychází z maticové organizace zaměřené na kreativitu. Rozhodující prvky úspěchu jsou:

Lidé:

- 17 kreativních producentů, které jmenuje generální ředitel: mají na starosti obsah a vyhledávání talentů společně s vývojem nových projektů.
- Manažeři center dramaturgie a výroby, kteří mají na starosti běžný proces produkce.
- Programová rada: schvaluje a monitoruje produkční projekty.

Soutěž: Český trh je příliš malý na uplatnění přímého zadávání pořadů (commissioning). Nezávislé produkční firmy nemají takové finanční možnosti, aby mohly samostatně produkovat. Proto si ČT vytvořila otevřený a konkurenční systém:

- ČT sestavuje pro každý program tříletý programovací plán podle jeho zaměření a budoucích potřeb; poté může každý autor nebo producent, ve vztahu k ČT interní nebo externí, předložit svůj námět/projekt a do 60 dnů obdrží odpověď.
- Potvrzené projekty dostanou vývojový rozpočet (koncepce, scénář, casting, kamerové testy, nikoli však pilot, protože ČT chce snížit náklady celého procesu) a časový plán.
- Za celý proces vývoje a za jeho úspěch včetně dodržení kvalitativních kritérií a termínů nese odpovědnost producent.
- Producenti větších probíhajících projektů jsou hodnoceni minimálně každých šest měsíců.
- Ve finální fázi vývoje projekt schvaluje Programová rada: u největších a nejdražších projektů Rada vyžaduje produkci pilotního dílu (většinou vysílatelného).
- Jakmile pilotní projekt nebo pořad projde diváckým testem a má být produkován opakovaně (v řádu měsíců či let), zodpovědnost přebírá běžný produkční tým.
- Producent je odměňován podle výsledků, které pořad má, nikoli jen na základě hodnocení (ratingu), ale také na základě produkční hodnoty, kvality, festivalových a jiných ocenění a dodržení rozpočtu a stanovených termínů.

Měření kvality: Každý vývojový projekt musí odpovídat Kodexu ČT a jeho hodnotám a také specifikacím, schváleným Programovou radou. Kvalita pořadu se měří pomocí jasné metodiky, jež kombinuje tři kritéria:

- soulad s hodnotami veřejné služby,
- kreativita a inovace,
- výsledky vysílání (podíl na trhu, spokojenost diváků).

## NEJLEPŠÍ PRAXE

Výsledkem takového procesu vývoje pořadů je inovační obsah a kreativita. Každý rok je předloženo více než 2 000 projektů. Do produkce se dostane pouze 20 % až 30 % rozpracovaných projektů: jde o promyšlenou trychtýřovou metodu. Tento systém umožňuje, aby mohla ČT úspěšně uvádět kvalitní dramatické pořady, dokumentární formáty a seriály typu docusoap, a podporuje také lokální produkci. Producenti věnují více času námětům na dobré a kvalitní pořady. Proto dokážou produkovat nejrůznější dobré pořady všeho druhu a všech formátů (včetně malých pořadů).

Díky tomu dokázala ČT naplnit novou vlastní tvorbou 35 % programového schématu pro nové programy ČT:D a ČT art do šesti, resp. do čtyř měsíců.

Stejný systém lze snadno přenést na budoucí víceplatformové a digitálně provozované pořady.

## NÁVRH(Y)

- Stabilizovat všechny změny provedené v posledních třech letech z hlediska procesů a měření kvality.
- Konsolidovat systém zlepšování a zahrnout do něj všechny druhy produkce a procesů (bez ohledu na to, zda se týkají obsahu).
- Začít pracovat na digitální strategii, rozvíjet transmediální projekty (včetně televizních a on-line) a přednostně digitální přístup u zpravodajských a sportovních pořadů.

## PRŮZKUM U DIVÁKŮ A JEJICH SPOKOJENOST

Česká televize si nastavila mechanismy, jež umožňují pravidelně monitorovat spokojenost diváků s vysílanými pořady i jejich očekávání. Při každém programovém rozhodnutí musí být brány v úvahu výsledky reprezentativních průzkumů a taková rozhodnutí se musí zaměřovat na kvalitativní i kvantitativní ukazatele.

## SOUČASNÝ STAV

ČT dokázala zavést kulturu zpětné vazby:

## NEJLEPŠÍ PRAXE

- Oddělení výzkumu patří do programové přípravy, což motivuje jeho členy, aby se na své kolegy obraceli s informacemi o očekáváních a spokojenosti diváků. Rovněž to znamená, že pracovníci provádějící průzkumy zůstávají v těsném kontaktu s programovou realitou.
- Každý pořad se posuzuje (viz výše) komplexně. Výsledky se používají na zlepšení programové přípravy. S těmito výsledky přímo souvisí odměna kreativních producentů.



**NÁVRH(Y)**

- Zvýšit počet kritérií, která se používají při hodnocení kvality zpráv (viz Mediatenor).
- Účastnit se mezinárodního sběru a srovnávání dat, aby mohla být ČT hodnocena podle mezinárodních standardů.

## PŘENOSOVÉ A TECHNICKÉ PROSTŘEDKY

**SOUČASNÝ STAV**

Technické pokrytí/penetrace ČT na území České republiky činí více než 99,9 % (u satelitního pokrytí je to 100 %). Od listopadu 2011 je vysílání zcela digitalizováno.

ČT má tři hlavní části – studio ve svém ústředí v Praze a dvě studia v regionech (v Brně a v Ostravě). Jsou vybavena moderní digitální technikou, většinou HD kompatibilní.

ČT pořádá pro své zaměstnance pracující s technikou v oddělení produkce a vysílání několik odborných školení ročně.

**NÁVRH(Y)**

Posoudit organizaci a procesy týkající se technického oddělení ČT a zkontrolovat jeho velikost a efektivitu, aby bylo zajištěno, zda je organizováno nejlepším možným způsobem.

## VZDĚLÁVÁNÍ

**SOUČASNÝ STAV**

ČT si pod dohledem oddělení lidských zdrojů vypracovala plán vzdělávání. Tento plán vzdělávání kombinuje osobní rozvojové potřeby zaměstnanců s dlouhodobými potřebami společnosti. Po každém školení následuje zpětná vazba/hodnocení ze strany nadřízeného příslušného zaměstnance.

V tomto směru ČT trvale hledá talenty, a to uvnitř společnosti i mimo ni:

- Pro interní talenty jsou navrženy speciální vzdělávací programy; v současnosti ČT připravuje dlouhodobý plán jak sladit talent, pracovní příležitosti a odměňování.
- Talenty zvnějšku se vyhledávají formou spolupráce s vysokými školami (prostřednictvím přednášek, seminářů, speciálních projektů apod.).

**NEJLEPŠÍ PRAXE**

**Program stáží v ČT** je speciálně koncipován za účelem přilákání potenciálních talentů. ČT nabízí 15 stáží ročně pro studenty v posledním ročníku vysokoškolských studií. Studenti jsou umístěni v celé organizaci. Jestliže pracují podle očekávání ČT, mohou být zaměstnáni. V roce 2013 požádalo o 15 stáží více než 700 studentů.

Program stáží představuje skvělou cestu k hledání budoucích talentů, která zároveň zaujme.

**NÁVRH(Y)**

- Vypracovat multimediální projekty, které umožní zapojit YouTube generaci do vývoje vysílacího prostředí (například formou absolventského programu).
- Aktivně se účastnit mezinárodních výměn a programů školení.



## ROZMANITOST

”

Průběžné vzdělávání diváků k pozitivnímu vnímání rozmanitosti vede k větší vzájemné toleranci, zlepšení mezilidských vztahů a snížení míry xenofobie a rasismu.

“

Zpráva o sebehodnocení ČT

# ROZMANITOST

## SHRNUTÍ

ČT nabízí jedinečnou škálu pořadů z hlediska jejich formátu, obsahu a původu. Jako televize veřejné služby ČT podporuje českou produkci, jakož i informační, kulturní a vzdělávací pořady. Dále ČT nabízí pořady přizpůsobené všem skupinám diváků bez ohledu na jejich věk a zájmy, včetně diváků s postižením (viz kapitola o univerzalitě). Tato strategie je částečně viditelná ve vývoji tematických programů, z nichž dva byly spuštěny v nedávné době (ČT:D pro děti a ČT art – viz kapitola o inovacích). Dále je tato strategie vyjádřena v přání ČT, aby diváci reagovali na pořady.

Aby mohla ČT zvládnout všechny změny strategie i programového zaměření a nové technologie, musela vyměnit také značnou část vedoucích pracovníků na nejvyšší a střední úrovni a rozvíjet nové schopnosti.

## PROGRAMOVÉ ZAMĚŘENÍ

### SOUČASNÝ STAV

Jako televize veřejné služby ČT podporuje českou produkci a vlastní produkci (viz výše). Oba typy produkce představují více než 75 % vysílaných pořadů. Každý pořad musí splňovat závazky ČT jako televize veřejné služby.

#### Rozdělení pořadů ČT podle původu v roce 2013:

- Česká produkce: 27 188 hodin – 76,6 %
- Evropská produkce (EU): 5 536 hodin – 15,6 %
- Americká produkce: 1 519 hodin – 4,3 %
- Jiné: 1 264 hodin – 3,6 %

ČT nabízí nejrůznější pořady v televizním vysílání i on-line: zprávy a sport, talk-show, magazíny, aktuální publicistiku, dokumenty, zábavné pořady, TV seriály, televizní filmy a mini-seriály apod. Svou roli sehrává rovněž při propagaci české kultury – vysílá klasické české filmy ze čtyřicátých, padesátých, šedesátých, sedmdesátých a osmdesátých let 20. století.

ČT může se svými šesti programy, z nichž čtyři jsou tematické, cílit na různé segmenty diváků nejen z hlediska generací, ale také z hlediska socioekonomických profilů a zájmů.

## INTERAKCE S DIVÁKY

### NEJLEPŠÍ PRAXE

ČT vyvinula několik pořadů, které jsou díky inovativnímu využívání sociálních médií skutečně interaktivní. Například:

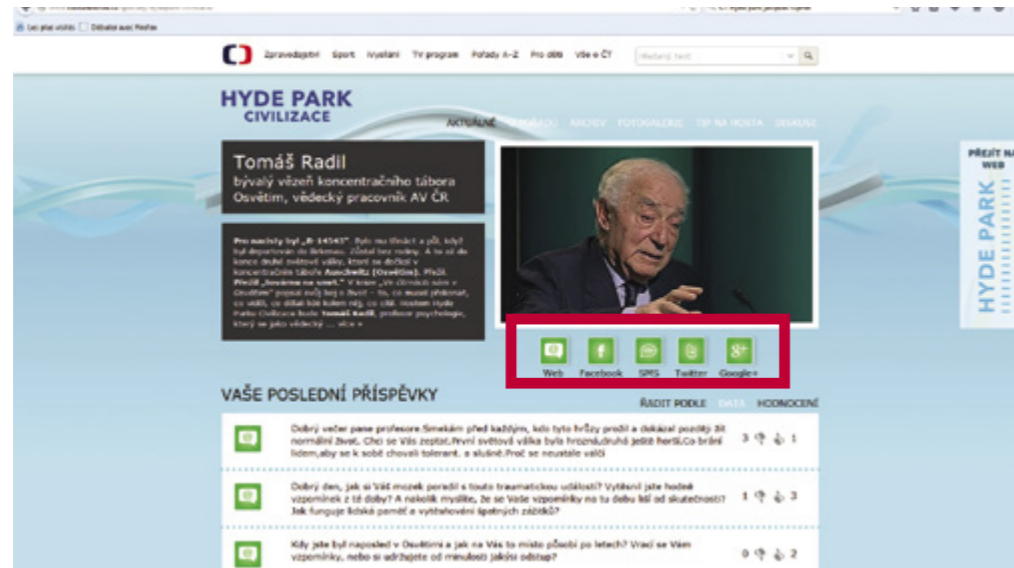
- Hyde Park: každý den v týdnu s výjimkou neděle uvádí moderátor rozhovor s hostem na téma politika, kultura, ekonomika atd. Zapojit se může každý divák, pokud položí otázku nebo sdělí svůj komentář přes telefon, Skype, Facebook, internet apod. Otázky se objevují na velké obrazovce na stěně studia (viz níže).
- Máte slovo: jednou týdně diskutuje několik hostů na určité téma a diskuze se účastní také vybraní občané z řad publika.

Jednou týdně poskytuje Česká televize možnost diskutovat o pořadu Sama doma a živé vysílání pořadu Tečka páteční noci nabízí všem divákům možnost účasti prostřednictvím sociálních sítí.

## NEJLEPŠÍ PRAXE

### Hyde Park

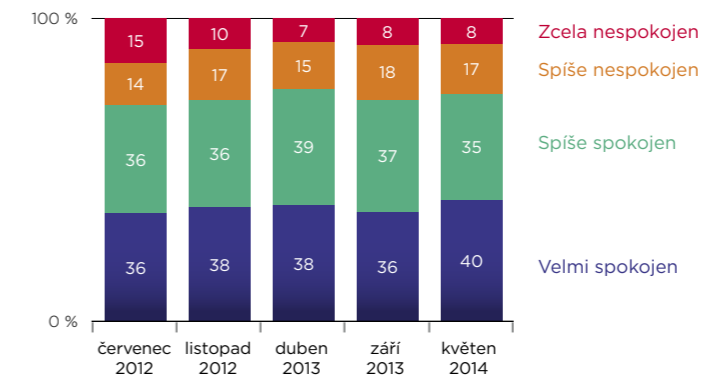
Jde o skutečně interaktivní každodenní pořad. Přináší skvělý příklad, jak může chytré využití sociálních médií obohatit způsob individuální interakce mezi televizí a diváky. Diváci mají možnost pokládat otázky prostřednictvím různých platforem (telefonu, internetu, Facebooku atd.). Moderátor vybírá otázky, které budou zodpovězeny v živém vysílání. Odpovědi se však dočkají všechny otázky od týmu Diváckého centra (viz níže). Pro tento pořad byla stanovena jasná pravidla. Každý divák je informován, že ČT přijala jeho dotaz/komentář a jak bude zpracován. Jestliže otázka není zodpovězena v průběhu pořadu, ČT na ni odpoví do 30 dnů.



### Divácké centrum

ČT vytvořila specializovanou službu, která má na starosti odpovídání na všechny dotazy, komentáře, návrhy či stížnosti diváků. Čas potřebný na zodpovězení dotazu závisí na počtu obdržných otázek, ale také na tématu. Podle interního pravidla má Divácké centrum 30denní lhůtu na odpověď. 66 % diváků by však uvítalo odpověď do 4 až 7 dnů. ČT pracuje na zkrácení lhůty. V období leden – květen 2014 obdrželo 81 % diváků odpověď na svůj e-mailový dotaz do sedmi dnů.

### OTÁZKA PRO DIVÁKY: NA ZÁKLADĚ VAŠÍ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI OHODNOŤTE SLUŽBY DIVÁCKÉHO CENTRA:



### NÁVRH(Y)

Využívat digitální platformy a Divácké centrum také jako pomoc při průzkumech mezi diváky.

## ORGANIZACE

### SOUČASNÝ STAV

V České televizi pracuje téměř 3 000 zaměstnanců, 64 % z toho tvoří muži a 36 % ženy. Mezi zaměstnanci jsou zastoupeni lidé do 20 let i lidé důchodového věku.

Za poslední tři roky ČT obměnila zhruba 100 osob z vedení a najala nové zaměstnance pro oddělení marketingu, prodeje, IT, nových médií, financí a veřejných zakázek. V některých odděleních byli vyměněni všichni zaměstnanci. Účelem těchto změn je zajistit konkurenceschopnost ČT bez narušení její identity televize veřejné služby.

### NÁVRH(Y)

- ČT se v posledních letech hodně změnila, vytvořila si novou kulturu, nové způsoby jednání a přehodnotila svou roli. Změna je viditelná na úrovni vrcholového a středního managementu. Doporučujeme, aby ČT začala pracovat na změně kultury v celé organizaci, například aby zapojila všechny a aby otevřeně hovořila o své strategii, cílech, očekávaných změnách apod.
- O změně a rozmanitosti v organizaci a firemní kultuře nestačí jen hovořit, ale musí být jednoznačně viditelná pro třetí strany na konkrétních postupech a skutečném jednání, jež musí být pokročilejší než postupy a jednání jiných televizí.
- Stanovit cíle zvyšování rozmanitosti na všech úrovních organizace.

## ODPOVĚDNOST

”

Chci, aby to, jak plníme naše úkoly v hodnotách veřejné služby, ukazovala data. Nechci úsudky vycházející jen z pocitů nebo ratingů (hodiny, minuty, podíl).

“

**Petr Dvořák,**  
generální ředitel České televize



# ODPOVĚDNOST

## SHRNUTÍ

ČT shromažďuje více než 100 ukazatelů na měření a monitorování rozsahu, v jakém plní své závazky veřejné služby. Tato data se používají na zlepšování obsahu, který ČT produkuje a vysílá, i na vyjádření své odpovědnosti vůči divákům a české společnosti. Tato data využívají také manažeři pro účely stanovení očekávaného výkonu jednotlivých pořadů a definování optimálního profilu pro jednotlivé programy (jaký je nejlepší prime time, nejlepší „přístupový“ prime time, co je třeba očekávat, aby byla dosažena nejlepší možná čísla). Údaje jsou srozumitelné a jejich výklad vede k otevřené diskusi s producenty obsahu a zpravodajskými redaktory a k pozitivní kritice. Průběh těchto dat podává mimo jiné dobrý obrázek o trendech v období tří let. To umožňuje ČT v oblasti obsahu předvídat a inovovat. Výsledky dosažené při používání tohoto systému jsou také pravidelně předkládány Radě ČT a tvoří součást výročních zpráv předkládaných Parlamentu ČR.

„Systém měření, který jsme se rozhodli vybudovat, nám pomáhá nedělat příliš mnoho chyb, ale samozřejmě jim zcela nezabrání. Není to vědecký model, který by vyřešil všechny problémy nebo poskytl odpovědi na všechny otázky, stále jsme kreativní obor. Pomáhá nám vyjadřovat očekávání směrem k produkci a producentům, lépe chápat diváky a vytvářet vzájemné porozumění.“  
Petr Dvořák

## TRANSPARENTNOST

### SOUČASNÝ STAV

Pověření, klíčové postupy, základní agenda a zásady práce pro oddělení zpravodajství a aktuální publicistiky (včetně základních redakčních kritérií) jsou definovány v Kodexu České televize. Kodex upravuje on-air i on-line televizní vysílání s výjimkou nových médií.

Všechny dokumenty související s právním rámcem a pracovními standardy jsou k dispozici na webových stránkách ČT (<http://www.ceskatelevize.cz/vse-o-ct/zakony>).

## PŘEDKLÁDÁNÍ ZPRÁV

### SOUČASNÝ STAV

ČT vydává každoročně několik zpráv o své činnosti, což činí podle litery zákona i dobrovolně.

Následující výroční zprávy jsou povinné ze zákona a jsou zveřejňovány na webových stránkách ČT:

- Výroční zpráva o činnosti České televize,
- Výroční zpráva o hospodaření, která zahrnuje finanční výkazy.

Finanční výkazy jsou ověřovány nezávislými auditory. Poté jsou oba tyto dokumenty předloženy ke schválení Radě České televize a Parlamentu ČR.

ČT nemá zákonnou povinnost předkládat informace vládě.

ČT předkládá každoročně i několik dalších zpráv, jednak na základě požadavků Rady České televize nebo dobrovolně:

- pololetní zprávu Radě ČT: souhrn, jak ČT plní veřejnou službu,
- pololetní zprávu Radě ČT o hospodaření,
- pravidelné týdenní tiskové zprávy obsahující výsledky měření a kvalitativní parametry o vysílání.

ČT vysílá všechna veřejná zasedání svého dozorčího orgánu, Rady České televize, živě a archivuje je na internetu.

ČT pravidelně vytváří interní zprávy poskytující zpětnou vazbu managementu a jednotlivým kreativním producentům a jejich skupinám.

**NEJLEPŠÍ PRAXE**

Kalendář zpráv o výkonu pořadů a programů je pružně organizován po celý rok. Tento systém umožňuje harmonizaci práce profesionálů v ČT a zlepšování obsahu prostřednictvím informování o úspěších a o napravování neúspěchů:

- Každý týden jsou zástupcům všech oddělení, každé zúčastněné osobě prezentována důležitá týdenní data.
- Dvakrát ročně se koná speciální velká prezentace kvalitativních a kvantitativních průzkumů pro kreativní producenty, scenáristy a vedoucí zpráv.
- Tyto prezentace se konají také v Brně a v Ostravě, kde jsou uvedeny výsledky sezonního plánu.
- Dvakrát ročně je zveřejňována zpráva o plnění veřejné služby, vydávaná Českou televizí.

**NÁVRH(Y)**

Tento systém má velmi vysoký standard a měl by být rozšířen mezi všechny členy EBU.

**ZÚČASTNĚNÉ SUBJEKTY****SOUČASNÝ STAV**

Orgánem kontrolujícím činnost ČT je Rada České televize, která má 15 členů volených parlamentem. Při posledních volbách byla obměněna jedna třetina členů a jako příklad zájmu o členství lze uvést, že na pět míst kandidovalo více než 50 žadatelů. Kandidáti musí prokázat, že si tohoto úkolu váží a mají pro něj odpovídající společenské postavení, ale nemusí mít žádné speciální znalosti, schopnosti ani předchozí zkušenosti v televizním průmyslu. Rada ČT je odpovědná Poslanecké sněmovně.

Rada volí generálního ředitele ČT kvalifikovanou dvoutřetinovou většinou. Generální ředitel je následně odpovědný Radě ČT.

Rada ČT se schází dvakrát měsíčně a na její zasedání je přizván generální ředitel jako host.

- Rada stanoví program svého zasedání,
- program je zaměřen na: projednání hodnot měření, kontrolu postupů ČT při měření hodnot média veřejné služby, průzkum, informace o různých tématech,
- dále Rada přijímá formální stížnosti adresované České televizi,
- o jmenování vedoucích pracovníků na nejvyšší úrovni rozhoduje generální ředitel po konzultacích s Radou České televize.

**NEJLEPŠÍ PRAXE**

Vztah mezi generálním ředitelem ČT a Radou je budován na základě permanentního dialogu. ČT tak může provádět inovační reformy interně i externě, aby mohla lépe plnit svou roli jako součást občanské společnosti a audiovizuálního průmyslu.

Rada oceňuje průběžné zlepšování v oblasti procesu měření v ČT: „Česká televize si vede dobře; metodika je sofistikovaná.“

**NÁVRH(Y)**

- Dále rozvíjet systém řízení ČT, aby se Rada věnovala záležitostem mediální legislativy a chránila nezávislost ČT na politických činitelích.
- Pokusit se upevnit spojení a společné iniciativy s vnějšími aktéry (jako je český kreativní průmysl, neziskové organizace, zástupci profesních novinářských asociací, kvalifikovaní tvůrci veřejného mínění apod.) a zlepšit tím chápání významu ČT v české společnosti.

**PLNĚNÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY (MĚŘENÍ)****SOUČASNÝ STAV**

ČT si vytvořila promyšlený systém hodnocení kvality svých pořadů ze strany diváků. Jeho cílem je monitorovat, nakolik plní ČT své závazky v oblasti veřejné služby, což se zjišťuje pomocí více než stovky ukazatelů.

Mezi závazky ČT v oblasti veřejné služby patří:

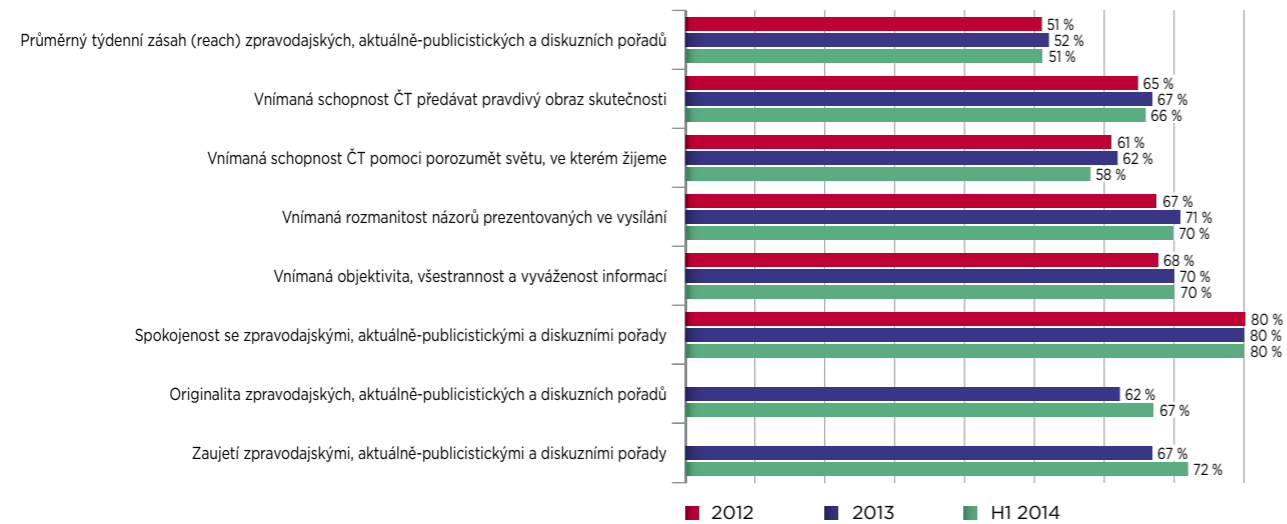
1. zvyšovat úroveň informovanosti občanů, zachovávat a rozvíjet občanskou společnost a demokracii,
2. podporovat kulturu a vzdělanost,
3. stimulovat kreativitu a kvalitu,
4. reprezentovat Českou republiku, její regiony a komunity,
5. přibližovat občanům svět,
6. přinášet veřejnosti výhody nových televizních a komunikačních technologií.

Měření kombinuje tři druhy údajů:

- měřitelné chování a postoje,
- odborné posouzení,
- tvrdá data.

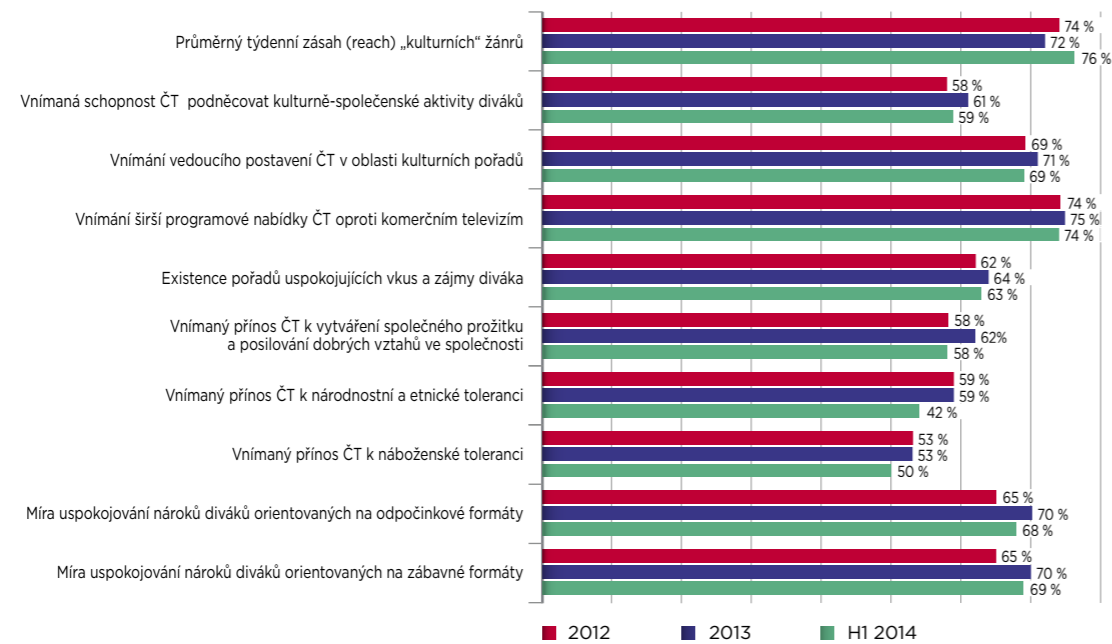
Uvádíme několik příkladů měření ČT a jeho výsledků:

### OBECNÝ CÍL 1 - ZVYŠOVÁNÍ INFORMOVANOSTI, UDRŽOVÁNÍ A ROZVOJ OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A DEMOKRACIE



Zdroje: ATO Mediaresearch, Tracking ČT, DKV ČT  
Poznámka: Některé indikátory nebyly v roce 2012 zjišťovány.

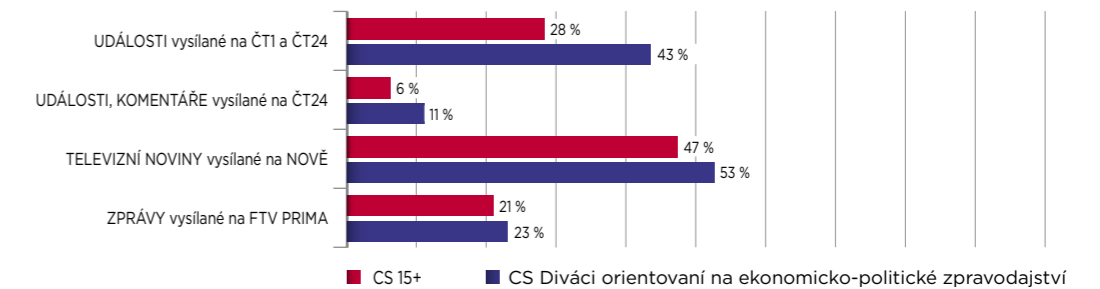
### OBECNÝ CÍL 3 - STIMULACE KREATIVITY A KVALITY V KULTUŘE



Zdroje: ATO Mediaresearch, Tracking ČT  
Poznámka: Některé indikátory nebyly v roce 2012 zjišťovány.

### DIVÁCI ORIENTOVANÍ NA POLITICKO-EKONOMICKÉ ZPRAVODAJSTVÍ

H1 2014: PRŮMĚRNÝ TÝDENNÍ ZÁSAH HLAVNÍCH ZPRAVODAJSKÝCH RELACÍ VE SKUPINĚ 15+ A V CÍLOVÉ SKUPINĚ DIVÁKŮ ORIENTOVANÝCH NA ZPRAVODAJSTVÍ



Zdroj: ATO Mediaresearch

### NEJLEPŠÍ PRAXE

#### Samoregulace

Česká televize vykazuje dlouhodobé odhodlání měřit, jak plní svůj závazek veřejné služby:

- Je to závazek občanům České republiky (celý projekt byl veřejnosti představen na tiskové konferenci).
- Výsledné údaje jsou dvakrát ročně zveřejňovány ve zprávách, které ČT předkládá Radě.
- Tuto analýzu provádí ČT z vlastní iniciativy.

Cílem rozšiřování výsledků měření je zlepšovat kvalitu obsahu, který ČT produkuje, a ukázat, že ČT cítí odpovědnost vůči české společnosti.

Pro každý pořad a každý program definuje ČT očekávaný výkon. Cílem nemusí nutně být nejvyšší zásah/rating. Každý pořad má své definované cílové publikum (podle věku, pohlaví, místa, sociální skupiny apod.) a očekávanou úroveň výkonu. Po odvysílání se pomocí průzkumu spokojenosti zjišťuje, nakolik byl stanovený cíl splněn. Toto měření vyvíjí na producenty určitý tlak a umožňuje srovnání s předchozími pořady. Management jej využívá jako nástroje pro analyzování úspěchů a neúspěchů. Přináší inspiraci pro proces samozlepšování.

### NÁVRH(Y)

- Vytvořit podle obchodního modelu BBC analýzu nákladů/přínosů pořadů (hodnota za vynaložené peníze), jejíž výsledky by sloužily jako východisko pro zlepšování.
- Vypracovat podrobnou analýzu vzorců digitální spotřeby (sociální média, internet apod.). Pomůže to diferencovat, aby mohly být pro mladší diváky vytvořeny adekvátní nabídky.



## INOVACE

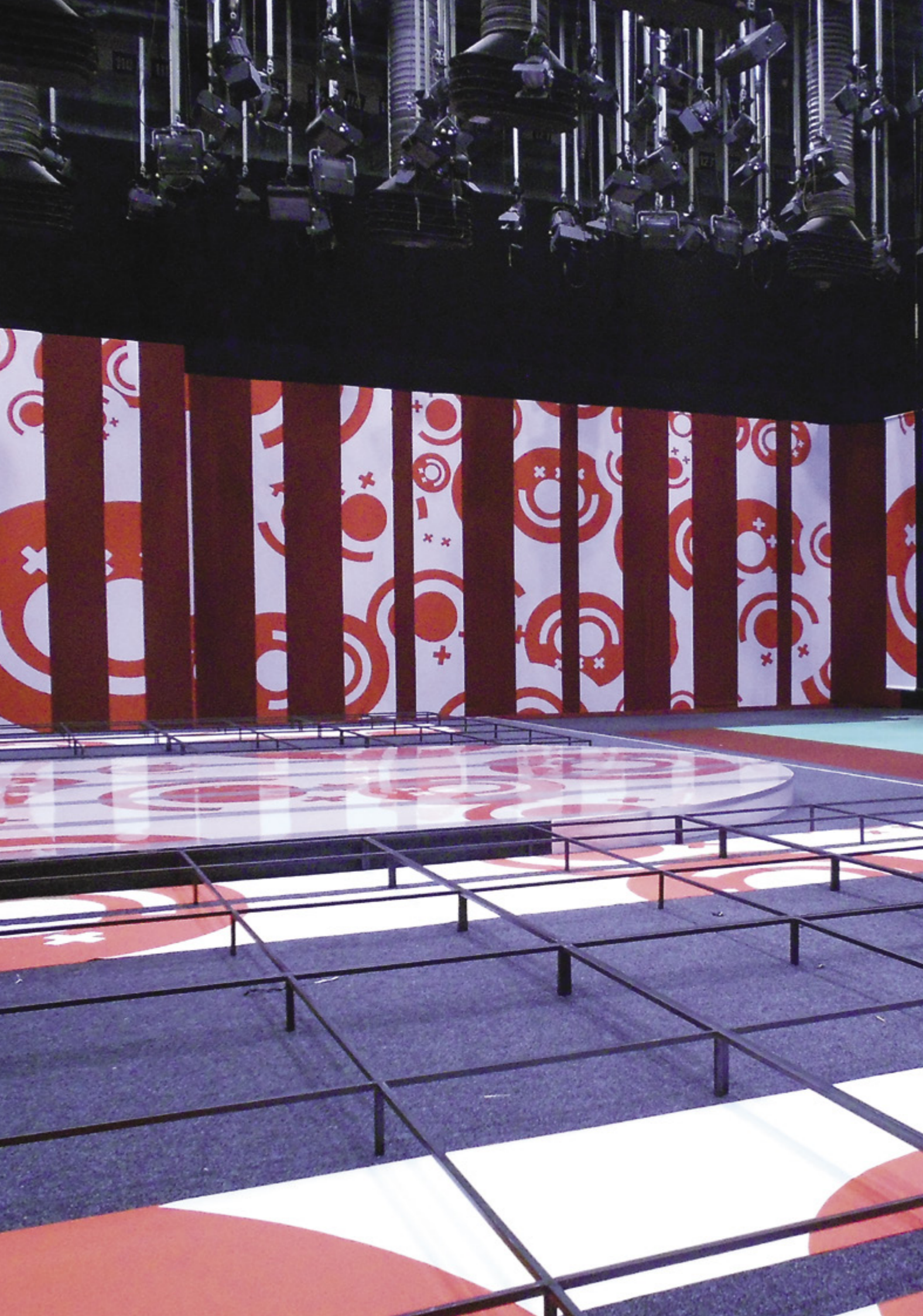
”

Název svého nového programu si vybraly děti samy: Děčko, a během několika málo měsíců se stalo jejich programem.

Propagujeme profesionální sport a sport jako životní styl: amatérský sport, menšinový sport, zimní olympiádu dětí a mládeže.

“

**Petr Dvořák,**  
generální ředitel České televize



# INOVACE

## SHRNUTÍ

ČT úspěšně spustila vysílání dvou nových programů, které slouží občanům ČR. Jejich úspěch ukazuje, že uspokojily potřebu na trhu. ČT tím dokazuje, že dobře zná svůj trh a snaží se uspokojit všechny segmenty svého publika.

Programy věnované dětem, umění, zpravodajství a sportu mají své vlastní webové stránky, které odpovídají mezinárodním standardům. Vybrané televizní pořady lze sledovat opakovaně (funkce zpětného přehrávání). Webové stránky jsou přehledně uspořádány a zkvalitňují nabídku pořadů televize veřejné služby. Nabídka zahrnuje sociální média.

## OBSAH

### SOUČASNÝ STAV

4 % diváků považuje ČT za inovační, přičemž tento trend v posledních třech letech roste. Úroveň inovací je součástí závazku veřejné služby, jehož plnění ČT pravidelně měří (viz výše).

### NEJLEPŠÍ PRAXE

#### ČT:D - dětský program

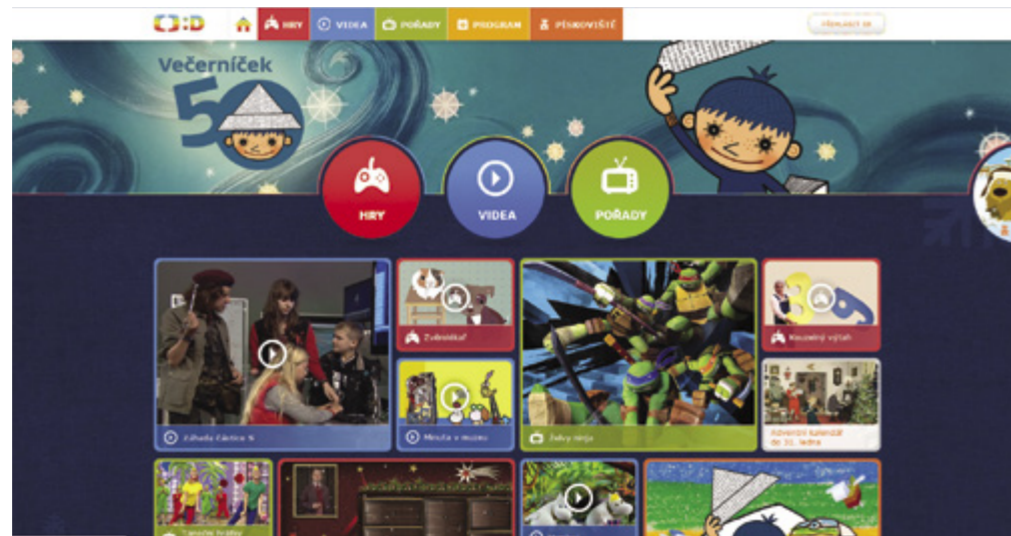
ČT:D se stal devět měsíců po zahájení vysílání prvním dětským televizním programem v České republice a patří mezi nejlépe hodnocené dětské programy v Evropě.

DĚTSKÝ PROGRAM - PODÍL V %				
ZEMĚ		TYP PROGRAMU	NÁZEV PROGRAMU	2013
Česká republika	Veřejná TV	Dětský program	ČT:D	17,69*
Dánsko	Veřejná TV	Dětský program	DR Ramasjang	16,00
Německo / ARD	Veřejná TV	Dětský program	ARD/ZDF Kinderkanal	15,85
Španělsko	Veřejná TV	Dětský program	Clan	15,80
Dánsko	Veřejná TV	Dětský program	DR Ultra	8,40
Maďarsko	Veřejná TV	Dětský program	M2	7,20
Turecko	Veřejná TV	Dětský program	TRT Çocuk	6,78
Irsko	Veřejná TV	Dětský program	RTÉ jr	1,83
Nizozemsko / NP	Veřejná TV	Dětský program	Z@pp 24	0,70
Německo / ARD	Veřejná TV	Program pro mládež	ARD Einsfestival	0,07
Velká Británie	Veřejná TV	Dětský program	CBBC	0,06
Itálie	Veřejná TV	Dětský program	Rai Gulp	0,03
Itálie	Veřejná TV	Dětský program	Rai Yoyo	0,06

\* ČT:D vysílá od 31. 8. 2013 (06:00-20:00)

ČT:D (neboli Děčko) v číslech:

- rozpočet 9 milionů EUR v prvním roce provozu, 6-7 milionů EUR jako standardní roční rozpočet,
- dvě cílové skupiny: 4-8 let a 8-12 let,
- vysílací čas: od 6:00 hod. do 20:00 hod.,
- průměrně 27 nových pořadů denně v sedmi programových pilířích včetně zábavy a vzdělávání,
- webové stránky Decko.cz, které jsou bezpečné a zábavné:
  - moderní design a grafika,
  - všechny televizní pořady jsou dostupné kdykoli,
  - on-line soutěže pořádané pro děti (například Adventní kalendář, letní soutěž Zachraňte duhu apod.).



### ČT art

Program ČT art je věnován umění ve všech jeho rozměrech a formách. Míří vstříc náročnému a vzdělanému publiku:

- Velké denní pořady o umění: kulturní zážitky, hudba, filmy a dokumenty, divadlo, literatura, zprávy a magazíny,
- 69,6 % vlastní produkce; 30,4 % akvizice,
- živá platforma českého kulturního života,
- bohaté a dobře uspořádané webové stránky.

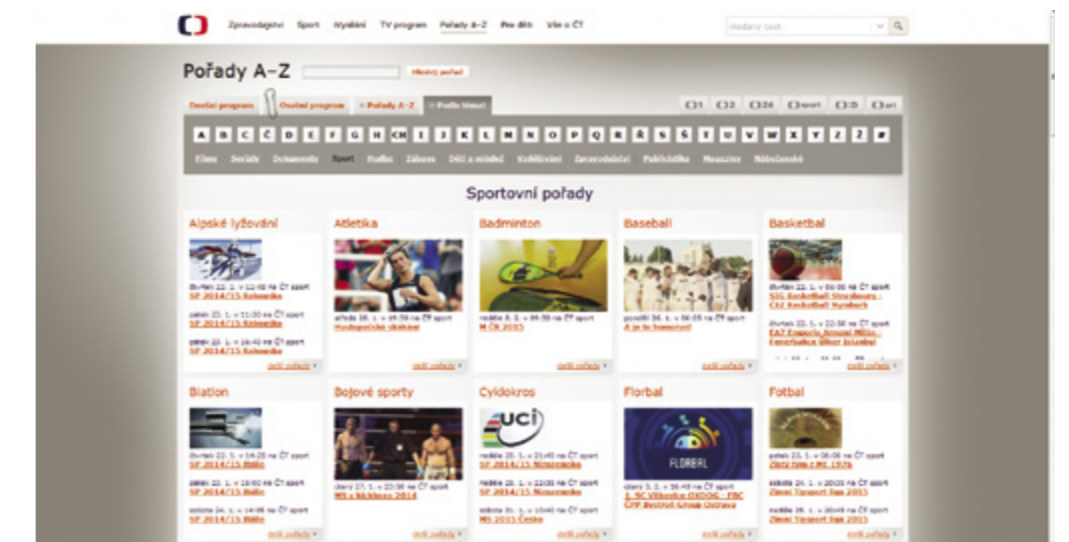


### ČT sport

Program ČT sport je důležitým vzhledem do světa sportu nejen v České republice a ze strany sportovních profesionálů je výrazně podporován.

Strategie programu ČT sport je dvojitá:

- Propagace profesionálního sportu: ČT je velmi aktivní v získávání přenosových práv, pokud jejich cena nepřekračuje možnosti ČT. Hlavní sportovní akce se vysílají zdarma, i když má ČT omezený rozpočet.
- Propagace sportu jako životního stylu vysíláním nejrozličnějších národních a amatérských sportovních utkání:
  - Sport ve školách: Finále vysokoškolského volejbalového poháru, finále vysokoškolského poháru v košíkové, vysokoškolská atletika,
  - menšinové sporty (kanoistika, veslování, floorball, triatlon, curling, softball, šachy, závody hasičů a záchranářů, jezdectví, orientační běh, závody na horských kolech apod.),
  - sporty mládeže (zimní olympiáda dětí a mládeže, fotbalová akademie, mládežnické mistrovství České republiky v ledním hokeji, Závod míru mládeže atd.),
  - sporty handicapovaných (Paralympiáda v Soči 2014, Paralympijský magazín, Nejlepší handicapovaný sportovec roku 2013, tenisové turnaje vozíčkářů, Prague Cup Czech Indoor 2014 atd.).



### NÁVRH(Y)

- Dále rozvíjet mobilní aplikace.
- Zpracovávat více analýz napříč médii.
- Pro programové zaměření moderní televize veřejné služby je zásadní neustálé inovování formátů. Na nové experimenty by měly být vyčleněny zvláštní zdroje a pořádáno školení.

## TECHNICKÉ INOVACE

### SOUČASNÝ STAV

Česká televize trvale investuje do nových technologií a technických inovací (hybridní televize, internet, HD technologie atd.). V období 2011-2013 investovala ČT do nového technického vybavení 4 % svého rozpočtu.

### NEJLEPŠÍ PRAXE

Česká televize využívá ve velké míře svá vlastní studia (s několika výjimkami, jako je StarDance ...když hvězdy tančí). Má své týmy pro kostýmy, dekorace apod. Může produkovat téměř všechny své standardní pořady vlastními silami.

### NÁVRH(Y)

Být v čele technického pokroku a inspirací při prosazování nových technologií. Sdílet nápady s partnery a udržovat mezinárodní spolupráci.



## PARTNERSTVÍ

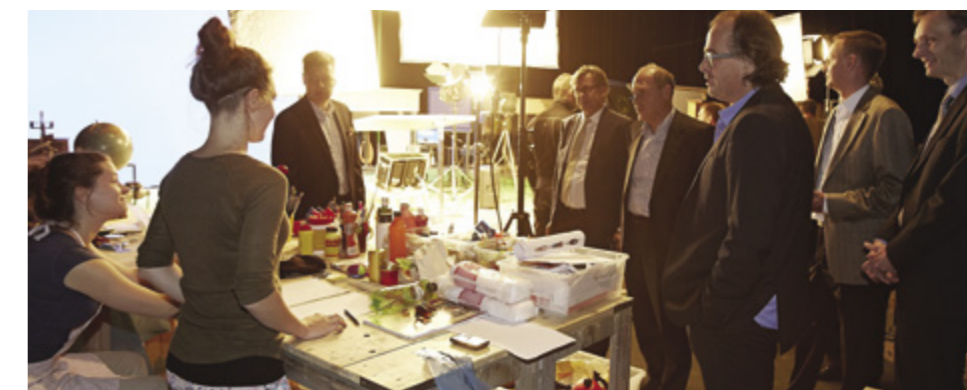
### SOUČASNÝ STAV

Česká televize v současné době rozvíjí partnerství pro tvorbu pořadů.

### NEJLEPŠÍ PRAXE

Dětský program ČT:D je laboratoří pro toto partnerství:

- Partnerství s odborníky, veřejností, občanskou společností, spolky, s rodiči a dětmi.
- Zprávičky: denní zprávy pro děti jsou z části vytvářeny dětmi školního věku z celé České republiky v partnerství s ministerstvem školství.
- Večerníček: tento pořad představuje to nejlepší z české animované tvorby. ČT vytváří a podporuje tuto tradici již desítky let.



## SHRNUTÍ

Česká televize (ČT) prošla v posledních třech letech řadou změn. Nové vedení ČT, v jehož čele stojí nově jmenovaný generální ředitel Petr Dvořák, vytvořilo novou identitu ČT a stanovilo její cíle a strategii.

Nové vedení chápe, že jiná doba žádá jiné odpovědi, a dokázalo přeměnit původní pomalé a nepružné vysílací médium, jemuž chyběly inovace, na konkurenceschopnou televizní skupinu.

Proces změn stále pokračuje a může jít o proces trvalý. Strategie a rozhodnutí, jež ČT doposud učinila, jsou slibné a přinesly výsledky. Na tým posuzovatelů učinil velký dojem výkon organizace ve všech směrech, včetně výkonu v oblasti plnění hodnot veřejné služby a s tím souvisejících cílů posilování společnosti.

ČT přistoupila k závazku EBU v oblasti posilování společnosti: „My (...) patříme lidem, pro které pracujeme.“

„Přijali jsme výzvy, které přinesla dosud nevídaná digitální revoluce, což vedlo k vytvoření různorodých vztahů s našimi diváky i s každým jednotlivcem.“

„Jsme odhodláni začlenit každého a posilovat každou komunitu v našich společnostech.“

„Existujeme, abychom uspokojovali demokratické, kulturní a společenské potřeby Evropy.“

„Chceme hrát důležitou a určující roli při obhajobě svobody projevu a sdílení různých, pluralitních názorů.“

„Věříme v otevřený a transparentní svět komunikace pro obecné blaho, která není motivována ziskem.“

„Snažíme se pracovat, jak nejlépe dokážeme, a vykonávat naši práci bezúhonně a s maximálním nasazením.“

ČT má v české společnosti významnou úlohu a musí mít možnost vykonávat své úkoly a poslání v náročném, ale bezpečném prostředí se silným právním rámcem, respektujícím nezávislost ČT, a udržitelným systémem financování.

## HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

ČT má v české společnosti poměrně silné postavení. Dokázala si udržet podíl na trhu na uspokojivé úrovni 30 %, zatímco některé komerční stanice své silné pozice ztratily. Dobré výsledky ČT souvisejí s jejím širokým a inovačním programovým zaměřením a její vnímanou „důvěryhodností“. ČT nekopíruje své konkurenty, ale vytváří obsah, který plní její poslání veřejné služby a je přitažlivý pro většinu segmentů diváků, včetně menšinových. Důsledkem je změna vnímání a uznávání „značky“ ČT v české společnosti, i když zůstává stále určitý prostor ke zlepšení.

### PROGRAMOVÉ ZAMĚŘENÍ

ČT dokázala posílit pozici svých nových pořadů a programů. Nabízí kvalitní a relevantní zpravodajství vycházející z českého prostředí, které je však také otevřeno ostatnímu světu. Zprávy ČT jsou vnímány jako důvěryhodné, což je základním kamenem každého nezávislého média v demokratické společnosti. ČT rovněž produkuje vysoce oceňovanou investigativní žurnalistiku. Můžeme jen doporučit, aby se ČT ještě více zaměřila na kvalitu svých zpráv a investigativní pořady.

Před více než rokem zahájila ČT vysílání dvou nových programů, které jsou velmi slibné a současně posilují roli ČT jako poskytovatele veřejné služby. Je to dětský program ČT:D nazývaný Děčko a kulturní program ČT art. Tyto dva programy mají různé hodnocení, které je třeba posuzovat s odstupem.

- Úspěch Děčka je vynikající: za jeden rok získalo ve své cílové skupině (děti ve věku 4 až 12 let) 27% podíl na trhu, což je u dětského programu největší tržní podíl v Evropě. Nabízí bezpečné a kreativní prostředí a oživuje českou tradici vyprávění příběhů a animování. Uvádí také zvláštní zprávy pro děti, které jsou zpracovány na úrovni dětského zájmu a chápání. Děčko pracuje s relativně malým rozpočtem (9 milionů EUR v prvním roce provozu), takže je jeho provoz velmi efektivní.
- ČT art nemá na trhu výraznější podíl, ale umění nelze posuzovat podle tržního podílu. Vysíláním zpráv o umění, živé hudby, nových i starých uměleckých filmů, dokumentárních pořadů, talk show, archivních pořadů, divadelních představení a dalších vystoupení obohacuje ČT českou společnost a nabízí velmi rozmanité kvalitní pořady. Na základě smlouvy o spolupráci s francouzsko-německou kulturní společností Arte ČT vytvořila a uvedla svůj první společný projekt Život podle Václava Havla.

ČT vyvinula nový způsob zadávání a produkce pořadů, při němž používá systém tvůrčí soutěže, která je otevřená všem autorům, producentům a společnostem. Proces předkládání projektů, podmínky a lhůty jsou jasně stanoveny v pravidlech, která jsou zveřejněna na webových stránkách ČT. Tento přístup stimuluje inovace a z ČT vytváří silného hráče v tuzemském tvůrčím průmyslu. ČT si je vědoma a akceptuje skutečnost, že některé připravené projekty se nemusí dostat do vysílání: je to jediný způsob jak být kreativní a nacházet nový obsah. Jakmile je úspěšně vytvořen a vyroben nový pořad a jakmile si najde své diváky, je zařazen do „normální“ programové a produkční struktury a do rozpočtu ČT. Tento přístup je modelový a může jej využít každé médium veřejné služby.

## DIGITÁLNÍ STRATEGIE

V posledních třech letech se ČT zaměřila na úspěšnou změnu fungování organizace a na programové zdokonalení. V nadcházejících letech důrazně doporučujeme zaměřit se na silnou a přesvědčivou digitální strategii, aby se mohla ČT připravit na nové digitální výzvy a konkurenci. Konkurence se v globalizovaném světě již neomezuje na území vymezené státními hranicemi, ale přichází odkudkoli. Nadále již nebudou důležité platformy: dominovat bude obsah. Čím silnější bude vnější konkurence, tím větší bude riziko, že v nabídce různých TV obrazovek, tabletů, mobilních telefonů apod. budou dominovat netradiční média.

Aby se mohla ČT vyrovnat s těmito skutečnostmi, musí hrát silnou roli jako národní poskytovatel veřejnoprávního vysílání. Úkolem vedení a řízení je nastavit strategii a udělat z ČT takovou organizaci, která bude ochotna experimentovat a schopna rychle se rozhodovat. Úspěch strategie závisí také na zapojení každého zaměstnance v ČT: nanejvýš důležité je „digitální nastavení mysli“ společně s pochopením, že je nezbytná kontinuální změna.

Doporučujeme, aby ČT používala ke komunikaci digitální platformy a aby se zapojovala do permanentní diskuze se svými diváky: vytváření sítí, blogování, diskuze o redakčních rozhodnutích, tvorba zpráv „společně“ s občany apod. Takovýto otevřený dialog přispívá k transparentnosti, vytváří nové způsoby odpovědnosti a generuje rostoucí důvěru v ČT.

## ŘÍZENÍ

Základem ochrany nezávislosti každé mediální organizace je řídicí struktura. Generálního ředitele ČT jmenuje Rada České televize. Členy Rady jmenuje poslanecká sněmovna. Celý systém doplňuje externí regulační orgán (Rada pro rozhlasové a televizní vysílání).

Generální ředitel ČT se schází s členy Rady téměř každé dva týdny na jejich pravidelných poradách a zdá se, že si mezi sebou vytvořili efektivní pracovní vztahy. Avšak s ohledem na způsob definování svého poslání jsou Rada i regulační orgán až příliš zapojené do každodenního života ČT. Kdokoli může u kterékoli z těchto institucí podat stížnost na činnost či pořady ČT. Na úrovni Rady a regulačního orgánu jsou pak řešeny a probírány podrobné otázky, které by zde vůbec neměly být projednávány.

Takový systém otevírá dveře pro vměšování a vnější tlak. Mohl by rovněž vést k podrobnému určování programu. Dnes jsou zúčastněné osoby schopny zachovávat potřebnou kontrolu a vyváženost, ale v budoucnu by regulace neměla vyvolávat pochybnosti.

## REGULACE

ČT pracuje v prostředí nadměrné regulace (viz výše). Dokonce i Kodex ČT, který obsahuje pravidla týkající se redakčního rozhodování, schvaluje parlament. Kodex je navíc zastaralý (z roku 2003) a není uzpůsoben digitálnímu světu.

Doporučujeme, aby ČT navrhla parlamentu vyspělejší samoregulační systém založený na robustních právních zásadách a jasném vymezení odpovědností. Takový systém by vyžadoval, aby ČT posílila svou řídicí strukturu, dále rozvíjela transparentnost a nastavila jasný a nezávislý postup řešení stížností týkajících se obsahu vysílání ČT apod. V takovém systému by právní předpisy sloužily jako základ a definovaly by povinnosti ČT jako poskytovatele vysílání veřejné služby, zatímco ČT by si sama určovala zásady své redakční práce.

V tomto směru může EBU pomoci ČT i Parlamentu ČR a zprostředkovat zkušenosti z jiných členských zemí EBU, zejména z těch nejvyspělejších.

## FINANCOVÁNÍ

Více než 90 % příjmů ČT pochází z koncesionářských poplatků. Tyto poplatky se platí z vlastnictví televizního přijímače. ČT vybírá koncesionářské poplatky přímo od domácností a podniků, které se zaregistrovaly jako vlastníci televizních přijímačů. Takový systém funguje na základě dobré víry. Pro ČT je velmi obtížné vybrat poplatky od domácností a podniků, které se u ČT nezaregistrují (z jakéhokoli důvodu). Takový systém není optimální a ve světě, kde televizní přijímač již není jediným prostředkem pro sledování obsahu ČT, s sebou nese rizika do budoucna.

Doporučujeme, aby ČT společně s parlamentem vypracovala udržitelnější systém financování, a mohla tak chránit svou existenci v dlouhodobém horizontu.

## ZÁVĚR

ČT otevřela dveře pro kritické posouzení ze strany svých kolegů z jiných zemí a dalších veřejnoprávních médií. Protože je první veřejnoprávní organizací, která byla ochotna toto učinit, vyjadřuje tím svou skutečnou odhodlanost být transparentní a zlepšovat úroveň svých služeb. Jsme přesvědčeni, že ČT je skutečným přínosem pro českou společnost, a můžeme české společnosti jen doporučit, aby uznávala roli ČT a posilovala její nezávislost a nenahraditelnost.



**Claudio Cappon** absolvoval s vyznamenáním obor ekonomie na Univerzitě v Římě a poté několik postgraduálních specializovaných studií v oblasti finančních a obchodních strategií. Jeho kariéra pokračovala v různých odvětvích italského průmyslu (ocelářství, stavební firmy, služby), vždy v manažerském postavení. Byl členem představenstva společnosti Autostrade e Aeroporti di Roma, náměstek generálního ředitele společnosti Iritecna a v letech 1995/96 se stal ředitelem společnosti Fintecna. V letech 1998 až 2002 se stal prvním náměstkem generálního ředitele a poté generálním ředitelem společnosti RAI. V roce 2002 byl jmenován ředitelem agentury ministerstva financí Consap, která se specializuje na řízení služeb v oblasti pojišťovnictví. V roce 2006 byl opět jmenován generálním ředitelem společnosti RAI. V posledních letech pracoval v různých funkcích, například na Ekonomické fakultě Univerzity Torvergata v Římě.

V prosinci 2009 byl zvolen do funkce vice-prezidenta Evropské vysílací unie (European Broadcasting Union) a na valném shromáždění ve Štrasburku byl v červnu 2012 potvrzen na další volební období.

Od června 2012 je prezidentem společnosti Rai World ze skupiny Rai s posláním organizovat mezinárodní aktivity italské veřejnoprávní vysílací společnosti. Pan Cappon je také profesorem na univerzitě Sciences-Po v Paříži, kde jako „maitre de conference“ vede kurz o „médiích veřejné služby v Evropě“, a členem představenstva univerzity „Roma Tre“ v Římě.



**Thomas Hinrichs** se narodil v roce 1968 in Aurichu (Německo / Dolní Sasko), vystudoval historii, německou filologii, žurnalistiku a práva v Goettingenu, na Amherst College (Mass., USA) a v Mnichově.

Pracoval pro různé lokální noviny a časopisy ve Východním Frisku (severní Německo). V letech 1994/95 pracoval v regionální pobočce ZDF v Brémách a v roce 1995 nastoupil do televize Deutsche Welle ve Washingtonu, D.C.

V letech 1995/1996 se stal externím spolupracovníkem redakce „domácí politiky a aktualit“ v Bayerischer Rundfunk (bavorská rozhlasová stanice) v Mnichově, kde se zaměřoval převážně na daně, finance a domácí politiku.

V listopadu 1997 přešel do studia ARD v Bonnu jako televizní korespondent a v roce 1999 pracoval jako televizní korespondent ve studiu ARD v Berlíně.

Od července 2004 do prosince 2005 řídil redakci ARD- Mittagmagazin (aktuality vysílané v poledne).

V lednu 2006 se stal šéfredaktorem ARD-aktuell a vedoucím „Tagesthemen“ (večerní zprávy). V roce 2007 získal cenu Grimme-Online- za svůj blog tagesschau-news.

1. května 2014 nastoupil do funkce ředitele pro informace v Bayerischer Rundfunk (bavorská rozhlasová stanice).



**Lauri Kivinen** je generálním ředitelem Yleisradio Oy (finská vysílací společnost), mediální společnosti zajišťující veřejnoprávní televizní a rozhlasové vysílání. Úkoly, provoz a financování společnosti jsou stanoveny zákonem. Yle má čtyři celostátní televizní programy, šest rozhlasových programů s 25 regionálními rozhlasovými stanicemi a dále nabízí širokou škálu internetových služeb.

Před nástupem do Yle byl pan Kivinen globálním ředitelem pro korporátní záležitosti v sítích Nokia Siemens. Ve skupině Nokia zastával v letech 1988 až 2010 různé vedoucí funkce ve Finsku, Švýcarsku, Belgii a Německu.

Lauri Kivinen se narodil v roce 1961 ve městě Vaasa ve Finsku. Po studiích ve Finsku a Švýcarsku získal titul magistra obchodních věd na Ekonomické škole v Turku.



**Nathalie Labourdette**, ředitelka EUROVISION ACADEMY ve Švýcarsku nastoupila do EBU, aby zde vytvořila model professional-to-professional a mezinárodní vzdělávací programy pro pracovníky vysílacích médií. EUROVISION ACADEMY stanoví standardy znamenitosti a je uznávanou špičkou v oblasti mediálního vzdělávání.

V minulosti strávila několik let v Bruselu v Evropské komisi, kde byla administrátorkou oddělení Audiovizuální politiky. Předtím pracovala 10 let jako velmi aktivní producentka dokumentárních a beletristických pořadů, později se věnovala filmové distribuci a produkovala také pořady pro Rádio Švédsko.

Nathalie je tajemnicí WEM, sítě vedoucích pracovníků v médiích EBU.



**Hans Laroes**, narozen v roce 1955 v Middelburg v Nizozemí, praxe v žurnalistice.

V letech 2002 až 2011 byl šéfredaktorem NOS-news a v letech 2007–2011 vedl zpravodajskou sekci EBU. Vedl NOS v době, kdy bylo integrováno rozhlasové, televizní a internetové vysílání a kdy byl zaveden digitální formát. Byl spojován s WikiLeaks Juliana Assange a má v oblíbě tento druh ad hoc nových možností a zdrojů informací.

V EBU vytvořil společně se skupinkou dalších deklarací „Empowering Society“ formulující šest základních hodnot média veřejné služby.

V současnosti vede pro EBU projekt odborného posuzování základních hodnot média veřejné služby, v němž hodnotí organizace ze svého oboru, pomáhá jim zlepšovat jejich práci a zprostředkovává využití nejlepší praxe.

V roce 2012 vydal knihu o (r)evolučních změnách, k nimž dochází v žurnalistice.

Hans Laroes je také předsedou Etické rady pro žurnalistiku v Nizozemí.



**Alexander Wrabetz**

Narozen 21. března 1960 ve Vídni.

**Vzdělání**

1970–1978: 2. Bundesgymnasium XIX Vídeň

1978–1983: Vystudoval práva na Vídeňské univerzitě

03/1983: Získal titul doktora práv (JUDr.)

**Praxe**

1983: Justiční čekatel

1982–1983: Externí spolupracovník národního studia ORF ve Vídni

1984–1987: Girozentrale and Bank der Österr. Stáž ve Sparkassen

1987–1992: Österreichische Industrieholding AG (ÖIAG), asistent předsedy představenstva /

udělování plných mocí (1989), generální tajemník Rakouské správy průmyslu / ÖIAG (1990)

1992–1994: Voest Alpine Intertrading GmbH, Linz; ředitel

1995–1998: VAMED-Gruppe, VAMED Engineering GmbH & Co KG, Planungs- und Errichtungs-

GmbH, Vídeň; ředitel. VAMED AG, Vídeň, člen představenstva

1995–1998: člen sboru poradců rakouské vysílací organizace (ORF)

1998–2006: Österreichischer Rundfunk (ORF); obchodní ředitel

2007 do současnosti: Österreichischer Rundfunk (ORF); generální ředitel

– člen Výkonné rady EBU/UER (od roku 2009)

– člen Rady Eurovize EBU/UER (od roku 2010)

– člen dozorčí rady Österreichische Lotterien GmbH

– člen dozorčí rady ORF Marketing Service GmbH

## NÁVŠTĚVA V ČESKÉ TELEVIZI

POSUZOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH HODNOT MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY  
1.-3. ŘÍJNA 2014, ČESKÁ TELEVIZE, PRAHA

### HODNOTITELÉ:

Alexander Wrabetz, generální ředitel, ORF  
Lauri Kivinen, generální ředitel, YLE  
Claudio Cappon, ředitel, RAI World  
Thomas Hinrichs, ředitel pro informace, BR/ARD  
Hans Laroës, projektový manažer, EBU

### TAJEMNICE EBU:

Nathalie Labourdette, ředitelka EUROVISION ACADEMY, EBU

### ÚČASTNÍCI:

Petr Dvořák, generální ředitel, ČT  
Richard Hindls, místopředseda, Rada České televize  
Milan Cimiroť, finanční a provozní ředitel, ČT  
David Břinčil, vedoucí finančního plánování a controllingu, ČT  
Milan Fridrich, programový ředitel, ČT  
Jan Maxa, ředitel vývoje pořadů a programových formátů, ČT  
Zdeněk Šámal, ředitel zpravodajství, ČT  
Tomáš Šponar, projektový manažer, zpravodajství, ČT  
Václav Myslík, ředitel výroby, ČT  
Ivo Ferkl, ředitel techniky, ČT  
Denisa Kollarová, ředitelka marketingu, ČT  
Vít Kolář, výkonný ředitel komunikace a vnějších vztahů, ČT  
Alžběta Plívová, vedoucí komunikace a PR, tisková mluvčí, ČT  
Tomáš Motl, výkonný ředitel ČT art  
Petr Koliha, výkonný ředitel ČT:D  
Vladimír Drbohlav, vedoucí zahraničních operací, ČT  
Markéta Vranková, specialistka, mezinárodní operace, ČT sport  
Renata Týmová, vedoucí výzkumu a analýzy, ČT  
Tomáš Budínský, analytik, oddělení výzkumu a analýzy, ČT  
Markéta Havlová, vedoucí útvaru mediálního práva, ČT  
Marie Dufková, právnička, útvar mediálního práva, ČT  
Petr Vítek, projektový manažer – projekt PSM Values Peer Review, ČT  
Marek Wollner, šéfredaktor reportážní publistiky, ČT







**EUROPEAN BROADCASTING UNION**

L'Ancienne-Route 17A  
PO Box 45  
1218 Le Grand-Saconnex  
Geneva, Switzerland

Tel. +41(0)22 717 21 11  
[www.ebu.ch](http://www.ebu.ch)