

# **Z televize pro všechny ... ... televizi pro každého.**

**Budoucnost** Společenská odpovědnost  
**Všechny generace**  
**Zaměstnanci a spolupracovníci**  
**Kultura a sport**  
**Informovaná společnost**  
**Regiony**

**Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize  
jako televize veřejné služby v letech 2023–2029**

**Vážená členko, vážení členové Rady České televize,**

tradiční mediální koncepty dnes procházejí hlubokými změnami. I Česká televize stojí na složitém rozcestí. A aby v následujících šesti letech obstála, musí se rychle, bez chyb a bez zbytečného tápání, adaptovat na nové prostředí.

Na následujících stránkách Vám nabízím rozvojový projekt takového vývoje. Opírám jej o dvacet let zkušeností v čele největších českých mediálních společností, komerčních i veřejnoprávních, o erudici získanou v nejvyšším vedení Evropské vysílatelské unie, o odbornost manažera, který úspěšně provedl svěřené instituce změnou z analogového na digitální svět a který má v oblasti domácích i zahraničních médií rozsáhlé znalosti.

Největší výzvy, s nimiž se budeme muset vypořádat, představují globální společnosti obsazující prostor doposud rezervovaný národním kulturám, reakce a rozvojové plány tuzemských komerčních vysílatelů, diskuse Evropy o konci terestrické distribuce po roce 2030, nelineární přístup k video obsahu, technologie měnící potřeby a očekávání diváků, nástroje pro tvorbu a šíření falešných zpráv, rozvoj umělé inteligence, nové obchodní modely, změny evropské i české legislativy, ...

Tyto dramatické proměny na světové i lokální úrovni vedou k tomu, že ani Česká televize nemůže spoléhat na to, že její současná silná pozice je pro dalších šest let garantována. Naopak.

V sedmi kapitolách tohoto projektu proto shrnuji konkrétní kroky, které bych spolu s Vámi rád učinil, aby Česká televize neztratila nic ze své principiální úlohy, aby tedy byla poskytovatelem dostupné, kvalitní a nezávislé veřejné služby pro všechny, a aby zároveň naplno využila současné možnosti k proměně v moderní televizi pro každého svého diváka.

Tento plán rozvoje veřejné služby předpokládá budoucí stabilizaci financování médií veřejné služby. Bez ní ani rozvojovou vizi postavit nelze. Pokud by ale k vyřešení ekonomického výhledu v následujících letech nedošlo, bude se muset Česká televize i s takovou situací vyrovnat. Mimo jiné omezit původní tvorbu, seškrtat stávající kapacity k ní potřebné a adekvátně uzpůsobit programovou nabídku a počet kanálů. Moji představu o postupném útlumu veřejné služby tak dnes představují Dlouhodobé plány programového, technického, personálního a ekonomického vývoje projednané a schválené Radou České televize v prosinci 2022.

**Vážená Rado České televize,**

v posledních dvanácti letech jsem přes výrazný pokles reálných příjmů dokázal rozvinout veřejnou službu do podoby diametrálně odlišné od stavu, kdy jsem Českou televizi v roce 2011 přebíral. Nabídl jsem jiný přístup k původní tvorbě, nové kanály a platformy, posílení a rozšíření zpravodajství a publicistiky, podporu kultury i charity, prestižní sportovní přenosy, digitalizaci, nové studio v Brně, ...

Poskytl jsem zaměstnancům České televize stabilní a respektující prostředí a spolupracovníkům předvídatelného partnera. Vždy jsem dodržel dlouhodobé plány i všechny roční rozpočty. A rád bych České televizi své zkušenosti a své nasazení nabídl i dál. Třetí mandát v čele ČT bych vnímal jako završení své práce pro televizi veřejné služby.



Petr Dvořák

Česká televize (dále jen ČT) prošla v uplynulé dekádě převratnými změnami, které jí otevřely cestu k novému mediálnímu prostředí. Zvládla přechod na DVB-T2, modernizaci výrobních i vysílacích technologií, připravila se na odbavování internetových kanálů skrze IP sítě a inovovala nástroje pro práci s video obsahem tak, aby mohla spustit nové iVysílání s vlastním playerem i aplikacemi. Obměna infrastruktury se odrazila v inovativní práci s obsahem. ČT nabídla tematické platformy jako ČT sport Plus, decko.cz, ctart.cz nebo ČT edu, inovovala svou HbbTV platformu. A nastartovala vývoj a výrobu pořadů určených primárně pro internetovou distribuci. V pilotním provozu začala testovat obchodní modely pro spolupráci s dalšími VOD platformami.

**Digitalizace ovlivňuje způsoby komunikace, výroby i natáčení. Především však revolučně mění možnosti distribuce obsahů. Z televize dominantně postavené na lineárním vysílání, z televize pro všechny, se postupně stává televize pro každého. Každý si sám volí co, jak a kdy bude sledovat. Na dráze vedoucí k vítané nabídce „bez limitů“ čekají uživatelé, ale i překážky. Ekonomické, technologické, regionální, kompetenční, sociální... Vnímám proto jako stěžejní úkol ČT, aby naplno využila nový obsahový i distribuční potenciál a zároveň aby byla nadále zárukou široce dostupné veřejné služby pro celou společnost.**

■ Hlavním úkolem příštích let bude zvládnutí **finální digitální transformace ČT** a udržení **universality** poskytované veřejné služby.

■ ČT tedy zajistí veřejnou službu, která bude za všech okolností **nízkoprahově přístupná**. Bez překážek v nárocích na digitální kompetence diváka, na místo, ekonomický status, rychlost připojení nebo na vybavení domácností moderní elektronikou.

■ ČT bude klást důraz na větší **diverzitu programové nabídky**, aby i užším cílovým skupinám nabízela relevantní a zajímavý obsah. Pro jeho šíření využije také **nové distribuční cesty**.

■ Přestože bude lineární vysílání i v následujících letech dominantní, bude se ČT i v rámci investic připravovat na stav, kdy se **všechny distribuční platformy** stanou rovnocennými.

■ Pro všechny své digitální služby vytvoří ČT jednotný způsob **identifikace přihlášeného uživatele**. V daleko větší míře využije možnosti personalizace, inteligentního vyhledávání a doporučení.

■ ČT otevře moderní přístup k **on-line archivu** historických pořadů, který umožní individuální vyhledávání ve všech audio i videonahrávkách podle klíčových slov. Jeho součástí bude pokročilá digitalizace původní tvorby, využitelná zvláště pro školy, kulturu a veřejné instituce.

■ ČT nastaví nové **obchodní modely se streamovacími platformami** a otevře se novým typům fúzí a aliancí tak, aby zajistila financování pro původní české pořady a posílila jejich atraktivitu proti globální konkurenci.

■ ČT vyjedná s distributory obsahu a agregátory služeb, aby byla v jejich nabídce **pozice ČT prominentní a divácky srozumitelná**.

■ **iVysílání** se do tří let stane **jednou ze tří nejvýznamnějších VOD platforem** v České republice.

**Služba relevantní pro každého a dostupná všem**

Česká televize v uplynulých letech úspěšně spustila nové tematické kanály, zavedla zdravě konkurenční producentský systém a vloni se popáté v řadě stala nejsledovanější televizní skupinou na tuzemském trhu. Podíl mezi dětskými diváky se od roku 2011 více než zdvojnásobil. Divácká spokojenost s pořady ČT stoupla za poslední dekádu z 8,2 na 8,6. Pořady ČT si opakovaně odnášejí hlavní ceny z Českých lvů, tuzemských i zahraničních festivalů. Svými pořady oslovuje ČT širokou skupinu diváků heterogenního sociodemografického profilu. Jednotlivé pořady i skladba kanálů jako taková plní důležitou funkci při posilování sociální soudržnosti.

**Videoobsah už dávno není jen doménou televizní tvorby, produkuje ho dnes každé médium a téměř každý uživatel. Publikum i jeho pozornost se tříští. I v následujících letech poroste tlak na personalizaci a individualizaci sdělení, na diverzifikaci formátů i způsobů jejich šíření. Česká televize musí na takový vývoj najít adekvátní odpověď. Tedy nabízet v dostatečné četnosti obsahy zajímavé pro úžeji pojaté cílové skupiny a zároveň naplňovat veřejnou službu tím, že bude usilovat o podporu společenské koheze a nerezignuje na většinového diváka.**

■ ČT se zaměří na ty **rodinné a mezigenerační formáty**, které mají schopnost spojovat heterogenní divácké skupiny, a posílí důraz na „živé“ pořady v oblasti zpravodajství a sportu, ale i vzdělávání, kultury a zábavy. Vedle toho bude vyrábět více nízkonákladových pořadů pro malá publika. Primární se pro ČT stane otázka „pro koho“ tvoří, nikoli otázka „pro jaký typ šíření“ obsah vzniká.

■ Dojde ke **stabilizaci objemu výroby hrané tvorby** tak, aby bylo možné nabízet v hlavních televizních sezonách premiéry alespoň třikrát týdně. Stejný přístup ČT nastaví v oblasti tzv. **“velkých” původních dokumentů** nebo dokumentárních cyklů, a to nejen pro ČT2, ale i pro ČT1.

**Národní témata pro většinového i minoritního diváka**

■ Alespoň jednou za 24 měsíců nabídne ČT **velký původní dramatický projekt**, který bude reprezentovat moderní, kvalitní televizní tvorbu na evropské úrovni. Tyto projekty by se měly primárně zaměřovat na národní témata a české reálie, látky a autory. Po Rašínovi, Boženě nebo Českém století bude následovat Bedřich Smetana, Karel Čapek a Pražské květnové povstání.

■ ČT zdvojnásobí objem výroby **pořadů pro děti a mládež**, a to jak pro televizi, tak i pro internet. Specificky při tom rozvine animovanou televizní i filmovou tvorbu a vrátí se k vývoji dětských hraných seriálů.

■ ČT obnoví program těžící ze **„Zlatého televizního fondu“**. Bude vysílat ve večerním čase na sdílené frekvenci s regionálním programem (viz ČT pro regiony). Večerní pořady se zaměří na naplňování potřeb senior-ské veřejnosti, jejíž podíl ve společnosti se bude stále zvětšovat. Vyhrazený čas umožní koncentraci na kvalitu pořadů.

■ ČT bude pokračovat ve strategii **nákupu zahraničních pořadů** tak, aby dokázala zajistit ty nejzajímavější tituly pro své diváky i v novém konkurenčním prostředí lokálních a nadnárodních streamovacích platform. Využije své aktivní působení v rámci Evropské vysílatelské unie (EBU).

■ Televizní tvorba zažívá období kreativního růstu. ČT vytvoří na podporu české audiovizí, ve spolupráci s dalšími vysílateli, nová **profesní ocenění pro TV pořady a osobnosti**. Podobně jako u Českých lvů odovzdá jednou ročně přímý přenos udělování těchto cen.

ČT se ve všech stěžejních a krizových momentech uplynulých let stávala hlavním zdrojem informací pro celou společnost a spolu s ČRo poskytovala nejdůvěryhodnější zpravodajství v zemi. Události byly v posledních deseti letech jedinou rostoucí televizní zpravodajskou relací, v roce 2023 si je v průměru pouští o 150 tisíc diváků více než v roce 2011. ČT aktivně rozšiřovala rozsah i obsahovou hloubku svého zpravodajství, založila redakci vědy, otevřela nová zpravodajská studia ve čtyřech krajských městech a posílila síť zahraničních zpravodajů. Operativně reagovala ČT na výzvy v podobě pandemie, živelných katastrof nebo vypuknutí války na Ukrajině. Neustále aktualizovala nabídku svých zpravodajských pořadů a informační servis rozšířila efektivně i do dalších distribučních cest.

**Polarizace společenské diskuse spolu s probíhající technologickou revolucí přinesly řadu změn i do oblasti zpravodajství. Každý, kdo dnes vstoupí do mediálního prostoru, je konfrontován s neomezenou nabídkou informačních obsahů, jejichž kvalita je ale různorodá. Na jedince jsou pak kladeny vysoké nároky ve smyslu jejich vyhodnocování a zejména mladá generace uživatelů tíhne ke konzumaci zpráv primárně ze sociálních sítí. Česká televize musí v takovém kontextu maximálně napnout své síly k tomu, aby i do budoucna uchovala svoji roli garanta důvěryhodného, nestranného a kvalitního zpravodajství a aktuální publicistiky.**

■ ČT provede **revizi zpravodajských a publicistických formátů** tak, aby byly ve svém celku relevantní pro všechna publika, včetně těch, která jsou nejvíce ohrožena budoucí izolací od kvalitních zdrojů informací. Součástí této revize bude i kompletní **redesign hlavní zpravodajské relace Události**.

■ Zavede **živé vysílání ČT24 po celých 24 hodin**, 7 dní v týdnu. Rozšíří tak zpravodajskou směnu i v nočních hodinách a bude připravena okamžitě reagovat na jakékoli mimořádné události.

■ Televizní zpravodajství bude ČT aktivně transformovat do nových forem uzpůsobených pro jednotlivé sociální platformy a jejich uživatelské skupiny. Dokončí změny webu ČT24, vyvine moderní HbbTV i mobilní aplikaci a zřídí jednotící organizační strukturu **ČT24 Digital**. Pro web zároveň připraví rozšíření on-demand nabídky, a to včetně živých přenosů zpravodajsky významných událostí.

■ Cílem ČT bude **optimalizace sítě zahraničních zpravodajů** o stabilní štáb na Ukrajině a o další pozice podle geopolitické situace. Zároveň rozvine působnost některých stávajících zahraničních zpravodajů z jedné země na širší region. Pro potřeby reportování z rizikových, válečných a krizových oblastí vytvoří **Redakci krizového zpravodajství**.

■ Dnešní výrobní, redakční ani vysílací zázemí divize Zpravodajství a sportu neodpovídá potřebám dvou plnohodnotných kanálů. Řešením se stane přestavba části budovy po úpravě Filmových laboratoří a **přístavba dvou zpravodajských vysílacích studií** na Kavčích horách.

■ Do zpravodajského vysílání budou ve větší míře zapojena **regionální zpravodajská studia** vybudovaná v posledních letech (viz ČT pro regiony).

■ ČT zavede nový **diskusně-analytický pořad pro náročnější divácké skupiny**, orientovaný na proměny společnosti a jejich hodnot. Program ČT1 rozšíří o „vysvětlovací“ formát zaměřený na lepší porozumění jevům stěžejním pro aktuální dění. Dále pro ČT1 připraví publicisticko-zpravodajský **čtvrtletník zaměřený na tzv. „solution journalism“**.

■ ČT rozvine **využití příspěvků „občanské žurnalistiky“**. Na principech projektu iReportér vznikne platforma pro sdílení a poskytování obsahu vytvářeného diváky.

■ ČT začne testovat **možnosti umělé inteligence (AI)** pro zpřesnění nebo zkvalitnění původního zpravodajského obsahu, vznik ilustračních záběrů a podkresových obrázků. Současně vznikne redakční **Kodex AI** definující základní zásady práce s nástroji AI.

■ ČT zaktualizuje **„Pravidla pro chování na sociálních sítích“** pro pracovníky Zpravodajství a publicistiky i pro kreativní a další profese. Zároveň připraví intenzivní vzdělávací projekt pro své novináře a další pracovníky zpravodajství, aby posílila jejich znalosti zákonů a Kodexu ČT a eliminovala chyby ve vysílání.

**Kvalitní a důvěryhodné informace na všech platformách**

České televizi se jako jedné z mála veřejnoprávních stanic v Evropě podařilo zachovat vedle sebe plnohodnotný a úspěšný tematický sportovní kanál i kanál zaměřený na obsah z oblasti kultury a umění. Obě stanice jsou navíc, opět v evropském kontextu, úspěšné i z hlediska diváckého zásahu. Kanál ČT art má za deset let existence nejvyšší spokojenost ze všech kanálů ČT. Pro kanál ČT sport se podařilo získat prestižní vysílací práva, například na MS v hokeji 2023–2028, EURO 2024 a 2028 nebo olympijské hry v letech 2024–2032.

**Bude-li sledování lineárního televizního vysílání v dalších letech na ústupu, bude to nejméně ze všeho platit pro živé přenosy velkých sportovních a kulturních událostí. Ty mají totiž jako jedny z mála potenciál spojovat u obrazovek diváky různých generací i profilů. ČT zase pro segment sportu i kultury hraje roli principiálního partnera, bez jehož zapojení by se řada aktivit zásadních pro domácí veřejné dění vůbec neodehrávala. Ztráta této vazby by tak oslabil vztah důležité části diváků k ČT i veřejný význam sportovního a kulturního dění.**

■ Po vybudování moderního studia přeformátuje ČT program ČT sport a nabídne **kontinuální sportovní zpravodajství**, které bude informovat o aktuálním dění ve světě sportu komplexně. ČT tak výrazně rozšíří spektrum disciplín i soutěží, jimž se věnuje.

■ ČT rozvine **sportovní publicistiku** a v atraktivních časech nabídne magazínové pořady i ze sportů, na něž nevlastní vysílací práva. ČT musí využít potenciál, který ve zkušených kmenových komentátorech a spolupracovnících má.

■ Program kanálu ČT sport doplní **nové dokumentárně-dramatické formáty** po vzoru moderních zahraničních sportovních sérií, které otevrou neotřelý pohled do zákulisí českého sportu. K tomu ČT využije dlouhodobé spolupráce se sportovními svazy a zastřešujícími organizacemi (ČOV, ČUS, NSA).

■ ČT bude díky své aktuálně výlučné pozici v EBU jednat o **získání práv na události mimořádného významu**, jako jsou Olympijské hry nebo MS a ME ve fotbalu a hokeji. Vedle dalších atraktivních sportů, jako je např. biatlon, míčové hry nebo atletika, bude sledovat „českou stopu“ i v minoritních sportech (například baseballu). Pro nákup prémiových sportovních práv, jejichž ceny dále porostou, bude ČT vytvářet nové **sublicenční modely a aliance**, podobně jako v případě MS z Kataru.

**Přístup ke sportu a kultuře bez omezení**

■ Rychle se rozvíjející **ženský sport** bude pro ČT jednou z oblastí, na které se ve svém vysílání v dalších letech zaměří s daleko větší intenzitou. Nadále bude podporovat **dětský, mládežnický a studentský sport** a akce typu „Olympiáda dětí a mládeže“ nebo „Středoškolská liga“.

■ **ČT art** bude mapovat historii i aktuální **události tuzemské kulturní scény**. V původní tvorbě se ČT zaměří na portréty klíčových osobností, vývoj české kulturní identity, formující kulturní scény i historický vývoj celých disciplín.

■ Jako koproducent se ČT bude nadále podílet na filmech, které reflektují i pro zahraniční publikum českou kulturu a které mají ambici uspět na **prestižních uměleckých festivalech** v Česku i v zahraničí. K tomu bude pokračovat ve spolupráci se zahraničními partnery, jako je např. arte, ZDF, MDR, ORF, France TV nebo RTVS.

■ ČT art připraví rozsáhlý dokumentární **cyklus o historii moderní populární hudby v ČR** od devadesátých let minulého století po současnost, který naváže na úspěšný dokumentární seriál Bigbít.

■ Pro rozšíření prostoru věnovaného živému umění spustí ČT **internetovou a HbbTV platformu ČT art Plus**. Vedle toho ČT vytvoří **podpůrný program pro malé i velké kulturní instituce**, který umožní na všech distribučních platformách informovat veřejnost o konání aktuálních uměleckých událostí.

■ ČT bude podporovat kulturu i na jiných kanálech než ČT art. Součástí podpory bude i průběžná **kampaň na podporu regionální kultury** „Česká tleská...“.

Před sedmi lety otevřela ČT nové televizní studio v Brně. Následně vybudovala zpravodajská studia ve čtyřech krajských městech ČR a v prvním pololetí 2023 učinila další zásadní krok k regionalizaci veřejné služby, rozšířila relaci Události v regionech o dvě nová vydání na celkem pět regionálních relací. Zastoupení regionů ve zpravodajství ČT tak dosáhlo na historicky nejvyšší podíl. ČT posilovala roli regionů i při výrobě původních pořadů, včetně dramatiky a dokumentů. Podíl výroby ČT vznikající mimo Kavčí hory se za poslední dekádu zvýšil o téměř 20 %.

**Aby byla veřejná služba relevantní, musí reprezentovat diverzitu svého publika. ČT i proto činila v uplynulých letech řadu konkrétních kroků k tomu, aby v ještě větší míře zapojovala do výroby a vysílání regiony. Tvorba obsahu, který bude vycházet z krajských specifik, komunikace s diváky žijícími mimo velká centra, vyhledávání talentovaných spolupracovníků v regionech, posílení decentralizace zpravodajství i původní tvorby, to vše se v následujících letech stane jedním z klíčových faktorů pro uchování silného postavení televize veřejné služby.**

■ ČT zvýší podíl výdajů investovaných do původní tvorby mimo Prahu o 50 %. Spolupracovat bude s regionálními kulturními a veřejnými institucemi, filmovými kanceláři a orgány místních samospráv. Vedle toho bude intenzivně podporovat spolupráci s regionálními nezávislými producenty.

**Blíž divákům  
v regionech  
a mimo velká centra**

■ ČT učiní zásadní kroky k postupné **výrobní autonomizaci svých studií**. Studia v Praze, Brně a Ostravě budou po změně organizační struktury postavena na stejnou úroveň tak, aby měla vlastní kapacity pro vývoj i výrobu a ocitla se ve vztahu vzájemné zdravé konkurence. Takové uspořádání oživí kreativitu, umožní vznik nových tvůrčích týmů v regionech a povede k přesunu větší části výroby mimo Prahu. Větší decentralizace zároveň posílí kulturní, názorovou i tvůrčí diverzitu ČT, přičemž efektivita výroby zůstane zajištěna centrální koordinací vytížení výrobních kapacit a vztahů s dodavateli.

■ Podmínkou pro nastavení větší samostatnosti všech tří studií je již započatý odprodej nevyhovujícího ostravského studia v Radvanicích a **vznik nového moderně vybaveného televizního studia v Ostravě**.

■ ČT bude pokračovat v **rozšiřování vysílací plochy** hlavní relace mimopražského zpravodajství Události v regionech. Aby pomohla zviditelnit kvalitní umělecké i důležité sportovní projekty konající se mimo Prahu, Brno a Ostravu, připraví ČT **regionální Události v kultuře** a **regionální Branky, body, vteřiny** zaměřené na místní kulturní a sportovní dění.

■ Finálním cílem rozvoje regionálního vysílání bude **vytvoření sdíleného kanálu** na příkladu ČT :D/ČT art, který se v průběhu dne bude věnovat regionálním tématům, dokumentům a publicistice s tematikou malých a středních sídel, životu na venkově a regionálním tradicím a folklóru. Večer potom bude vysílat kvalitní pořady těžící ze „Zlatého televizního fondu“ a archivní filmy z Národního filmového archivu (viz ČT pro všechny generace).

■ Redakce vědy ČT24 se v novém pořadu bude věnovat **činnosti univerzit a vědeckým úspěchům** expertů působících na univerzitách a vysokých školách ve všech krajích.

■ ČT se zaměří na podporu rozvoje klíčových kompetencí, **posilování čtenářské, digitální, finanční, občanské nebo mediální gramotnosti**. Do vzdělávacích projektů zapojí regionální zpravodajská studia, aby se staly přístupnějšími pro základní a střední školy a také seniory žijící mimo Prahu, Brno a Ostravu.

■ ČT založí **Regionální divácké rady**, jejichž členy se stanou regionální univerzity, sportovní, kulturní, charitativní, profesní aj. instituce. Stanou se platformou pro diskusi o naplňování veřejné služby a dalším nástrojem pro získávání zpětné vazby „mimo centrum“.

Česká televize založila samostatná oddělení pro charitativní a kulturní projekty, již nyní podporuje více než dvojnásobek aktivit oproti době před deseti lety. Založila Filmové centrum pro intenzivnější rozvoj české kinematografie, Editoriální panel pro posílení nezávislosti zpravodajství, Diváckou radu, s níž vede dialog o naplňování veřejné služby, projekt ČT start pro studenty, Akademii ČT24 vzdělávající mladé novináře nebo výukovou platformu ČT edu. Objem vzdělávacích pořadů ČT stoupl na čtyřnásobek. Podíl pořadů opatřených skrytými titulky vzrostl o 40 % a pořadů tlumočených do znakového jazyka o 140 %. Podíl pořadů s možností spuštění původního znění vzrostl z 22 hodin v roce 2011 na více než 8.000 hodin v roce 2022.

**Veřejný zájem na tom, aby se dnešní technologické, sociální a kulturní změny přetavily v celospolečenský prospěch, je silný. Stejně silný a složitý jako v dobách všech průmyslových revolucí. ČT se musí na tyto proměny adaptovat coby instituce. Především by jimi ale měla provázet diváky a uživatele své služby. V ještě větší míře než doposud tak musí odrážet a vysvětlovat jevy, jako jsou globalizace kultury, umělá inteligence, nedostatečně rychlé osvojování nových kompetencí, informační konflikty či sociální polarizace.**

■ V reakci na tlak vyvíjený nadnárodními produkcemi na lokální kultury bude ČT zdůrazňovat českou kulturní stopu na všech úrovních své činnosti o to silněji. Zejména pak v oblasti audiovizu. **Zdvojnásobí podporu české filmové tvorby** formou koprodukčních vkladů do hraných, dokumentárních i animovaných snímků.

■ Minimálně o 50 % zvýší i objem výroby zadávané formou zakázek nebo koprodukcí **nezávislým producentům**. Zároveň akceptuje nový systém exploatace vysílacích práv nezávislými producenty, vycházející z evropských zkušeností a standardů.

■ ČT bude pokračovat ve významné **podpoře českých národních institucí** (Národní divadlo, Národní muzeum, Národní galerie, Česká filharmonie, ...), významných kulturních festivalů, vzdělávacích institucí a charitativních organizací, a to jak v hlavních centrech, tak i v regionech.

**Odpovědnost vůči společnosti i každému divákovi**

■ Projekt **ČT edu** se rozšíří o nabídku zaměřenou na **dospělé uživatele** a v sekci inspirované univerzitami třetího věku zhodnotí spolupráci ČT s českými vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi. Vzdělávací pořady ČT edu dostanou zároveň prostor ve vysílání ČT :D.

■ Vzhledem k demografickému vývoji ČT vyvine a spustí dlouhodobý **osvětový projekt pro lidi starší 65 let** s tématy zdravotní prevence.

■ ČT využije potenciál kanálu ČT sport pro aktivizační kampaně s tématem **zdravotní prevence, motivace k pohybu a zdravému životnímu stylu**.

■ ČT posílí **komunikaci hlavních principů veřejné služby**, bude vysvětlovat její důležitost a smysl a transparentně a dlouhodobě prokazovat její hodnotu pro občany ČR.

■ S rozšířením počtu mediálních zdrojů, platforem a obsahů narůstá i počet lží a manipulativních zpráv ve veřejném prostoru. Rozvoj umělé inteligence tento proces ještě urychlí. **Důvěryhodnost a fakticita poskytovaných informací**, minimum chyb ve vysílání a důraz na profesní růst a vzdělávání v rámci ČT jsou zásady, které by měly vytvářet těmto negativním trendům relevantní protiváhu.

■ ČT bude pokračovat v zavádění úspor v provozu a výrobě. Z důvodů ekonomických i ekologických. Urychlí realizaci projektů zaměřených na **snížení energetické náročnosti** objektů, včetně osazování budov fotovoltaickými panely. V rámci vlastní výroby, zakázek i koprodukcí bude klást důraz na **principy „zeleného natáčení“**.



Změny, kterými si v posledních deseti letech Česká televize prošla, měly vliv i na obsah a způsob práce zaměstnanců. Důraz na efektivitu s sebou přinášel rušení nadbytečných pracovních míst, vznik nových i zánik některých již nepotřebných profesí. Počet hodin vlastní výroby na jednoho zaměstnance se zvýšil o 18 %, náklady na jednu hodinu výroby klesly o 11 %, objem premiérové tvorby narostl o 17 % a počet zaměstnanců se v posledních letech nezvýšil i přes 47% nárůst odvysílaných hodin. Zvýšil se podíl prostředků na výrobu a vysílání a naopak došlo k poklesu podílu provozních a režijních nákladů z 33 % na 27 %. Všechny změny se podařilo realizovat za udržení sociálního smíru, což se odráželo i v každoročních dohodách s odborovými organizacemi při vyjednávání o kolektivní smlouvě. Česká televize se umísťuje na předních místech v preferencích studentů při volbě zaměstnavatele. Stejně tak stávající zaměstnanci vnímají značku ČT velmi pozitivně a podporují směr, kterým se ubírá.

**Kompetentní, tvůrčí, ochotní ke změnám a k učení se novým dovednostem, takoví lidé budou zásadním faktorem úspěchu institucí, jako je ČT. V České republice je ale dlouhodobě jedna z nejnižších nezaměstnaností v Evropě, silné demografické ročníky začnou časem opouštět trh práce a rostoucí poptávka po audiovizuálním obsahu povede ke snižování kapacit a nárůstu nákladů na vznik původní tvorby. ČT proto musí být atraktivním zaměstnavatelem podporujícím spolupráci a kreativitu, konkurenční odměňování a kontinuální vzdělávání a rozvoj.**

■ V rámci ČT dojde k **jasnějšímu organizačnímu oddělení vysílací a programové části od části výrobní a vývojové**. Zatímco programová část bude mít zodpovědnost za skladbu a vysílání jednotlivých televizních kanálů, provoz a rozvoj distribučních platform České televize, zajištění zpravodajského, sportovního a redakčního obsahu, správu archivu a akvizice, výrobní a vývojová část by měla v budoucnu zajišťovat obsah nejen pro potřeby ČT, ale mít možnost nabízet své služby i jiným vysílatelům a poskytovatelům audiovizuálních mediálních služeb na vyžádání, a tím přispívat k doplňkovému financování z obchodní činnosti včetně licencování sekundárních práv. K tomu by měla přispět i zvýšená autonomizace studií v Praze, Brně a Ostravě (*viz ČT pro regiony*).

■ Pro zjednodušení řídicí struktury, dosažení úspor a posílení významu kreativity v programu ČT bude zároveň **omezen počet tvůrčích producentských skupin (TPS)**. Nahrazeny budou částečně redakcemi zaměřenými na konkrétní programová okna, a to u vybraných žánrů, které vyžadují větší flexibilitu, efektivnější plánování kapacit nebo jsou z většiny založeny na cyklických pořadech. Vedle redakčního řízení zachová ČT i systém TPS, na které ale budou kladeny daleko větší nároky ve smyslu originality, kvality a inovativnosti pořadů a spolufinancování tvorby ze zdrojů mimo ČT. Zároveň ČT bude u TPS prosazovat **vyšší míru spolupráce s nezávislými producenty** už ve fázi vývoje (co-development).

■ Aby byla ČT schopná udržet v rozumné míře spolupráci s kvalitními tvůrci a autory, bude muset přistoupit na **významné navýšení sazebníků pro externí tvůrčí profese** (režiséři, scénáristé, kameramani a další výkonní tvůrci), které se několik let neměnily, aby odpovídaly současným tržním podmínkám.

**Férové podmínky pro zaměstnance i externí tvůrce**

■ ČT zavede do svého provozu **technologie pro digitalizaci, automatizaci a robotizaci procesů**, zejména u repetitivních a administrativních činností, aby práce zaměstnanců byla zaměřena na aktivity s vyšší přidanou hodnotou. Díky tomu bude možné vykonávat činnosti s menším počtem kvalifikovaných zaměstnanců a těm nabídnout odpovídající konkurenční mzdu.

■ Digitalizace procesů umožní vytvářet pro podpůrné procesy tzv. **centra sdílených služeb**. TS Ostrava nebo TS Brno může např. zajišťovat kompletní účetní agendu pro celou ČT. Podobně bude ČT centralizovat další agendy i s ohledem na dostupnost profesí a nejnižší cenu na lokálním trhu práce.

■ V přímé podřízenosti finančního ředitele bude zřízena pozice **Manažera/manažerky pro efektivitu a úspory**, který bude v úzké spolupráci s interním auditem zodpovědný za realizaci úsporných opatření vzniklých na základě průběžných auditů efektivnosti fungování ČT.

■ ČT bude dále rozvíjet možnosti **hybridního způsobu práce**, zejména v podobě práce z domu nebo flexibilního nastavení úvazků pro rodiny s dětmi. A zaměřit se na udržování bezpečného pracovního prostředí a **zajišťování rovných pracovních podmínek** bez jakékoli diskriminace.

**Vážená členko, vážení členové Rady České televize,**

na předchozích stránkách jsem Vám v jednotlivých kapitolách představil sérii konkrétních kroků, které by ČT měla v následujících letech učinit, pakliže má nadále plnit roli silného média veřejné služby.

Všechny tyto kroky mají jednoho společného jmenovatele. **Relevanci.** Pokud ji ČT ztratí, ztratí česká společnost jeden z opěrných bodů svého demokratického uspořádání. A bude vystavena ještě většímu riziku selhávání na poli domácí kultury, informovanosti nebo vzdělanosti.

Aby její služba relevantní zůstala, musí ČT garantovat, že dokáže oslovovat všechny české domácnosti, všechny diváky, a zároveň se musí naučit ještě lépe mluvit ke každému z nich. Od dětí generace Alfa přes mladší generace X, Y nebo Z až po Husákovy děti, baby boomers nebo diváky v důchodovém věku. Měla by umět mluvit ke každému z nich samostatně, aniž by zároveň rezignovala na moment spojování. Spojování rodin, komunit, generací.

Relevance je pojem, který v sobě vedle rozumného diváckého zásahu v ještě větší míře akcentuje **důvěru.** Důvěra se těžko získává, snadno se ztrácí. ČT bude muset v následujících letech znovu a znovu vysvětlovat význam své služby pro společnost, bude jej muset obhajovat a srozumitelně vysvětlovat, co přináší a proč má smysl ji financovat. Zároveň bude sama muset pracovat na tom, aby ještě lépe rozuměla potřebám svých diváků ve všech regionech, ze všech socioekonomických a sociodemografických skupin. Aby nebyla selektivní, ani elitářská.

Třetí stěžejní hodnotou je **kvalita.** Pro média bude vždy snadnou cestou laciná nebo podbízivě líbivá produkce, která dokáže s nevelkým kreativním úsilím přinést velký zásah. Taková cesta je ale inverzní ke strategii, kterou má prosazovat ČT. ČT musí zůstat jednou ze základních hnacích sil a jedním z významných pilířů české audiovizu. Musí definovat standardy kvality, určovat trendy a motivovat a pomáhat rozvíjet celý národní kreativní průmysl.

Být relevantní je pro instituci typu ČT úkol velmi komplexní, nesnadný. I proto jsou jednotlivé sekce a kroky shrnuté v tomto projektu tolik heterogenní. Provazují změny v infrastruktuře, finančním řízení, organizační struktuře a personalistice se změnami v oblasti technologií, distribuce, přístupu k původní tvorbě, programu, společenské odpovědnosti...

Pokud dostanu příležitost jimi ČT v následujících šesti letech provést, budu tento úkol brát jako extrémně silný závazek vůči Vám, Radě ČT, vůči zaměstnancům a spolupracovníkům ČT a vůči všem divákům a uživatelům veřejné služby.

**Na závěr Vám mohu stejně jako před šesti lety slíbit transparentní a otevřený způsob komunikace, seriózní a profesionální jednání, a jako doposud ochotu Vám pozorně naslouchat a reagovat na Vaše připomínky, výhrady nebo doporučení.**

V Praze 17. dubna 2023



Petr Dvořák

Určeno pro potřeby výběrového řízení na pozici generálního ředitele/-ky České televize.