



**TS BRNO 2023-2027**

Projekt kandidáta na ředitele  
brněnského studia České televize

**Mgr. Petr Albrecht**

## Úvodem

Projekt rozvoje brněnského televizního studia předkládám po pečlivém prostudování a v souladu se závěry vítězné koncepce generálního ředitele České televize Jana Součka. Nad rámec společných témat nabízím vlastní náhled na další důležité oblasti a problematiky, přináším konkrétní návrhy řešení a v každé ze čtyř kapitol definuji klíčový bod.

Televizní studio Brno vnímám jako dobře řízenou a dobře fungující součást veřejnoprávní České televize. Na tomto základu chci stavět. Mým záměrem není měnit celý systém, ale soustředit se na detaily, upravovat směr i formu a hledat neobjevená místa.

Stanovený limit stran mi v projektu nedovoluje představit všechny myšlenky. V případě úspěchu ve výběrovém řízení jsem připraven pojmenovat a uvést v život řadu nápadů a vizí, které zde nejsou detailně popsány.

V Brně 12. 9. 2023



Mgr. Petr Albrecht

## Vývoj a výroba

*Kvalitní náměty, neotřelá témata, odvážné zpracování. Zachování dominantního postavení náboženské tvorby v brněnském studiu, poutavý a rozvíjející program pro děti a taky špičková kultura z regionu. To vše by měly tvůrčí týmy přinášet co nejširšímu spektru diváků včetně těch se smyslovými hendikepy.*

Klíčem ke správnému rozhodování jsou informace. V případě výběru důležitých televizních projektů do výroby jich ale dle mého názoru brněnští kreativci nemají dostatek. Znají resumé **Velké programové rady ČT** u svých projektů, chybí jim ale komplexní náhled na to, jak schvalovatelé přemýšlejí, jak svá rozhodnutí zdůvodňují a které z konkurenčních projektů přijímají či zamítají. Tento přehled – společně s kreslem v klíčovém českotelevizním tělese – by měli získat ředitelé televizních studií. Na popptávaný a preferovaný směr pak mohou navést své kreativní producenty a dramaturgy. Soubor námětů zevnitř i zvenčí musí přitom zažít své první náročné kolo už v brněnském studiu.

Rozšířený obzor a silnější regionální hlas snad pomohou rozklíčovat současný stav a možná i navýšit **podíl produkce brněnského studia**. Při porovnání dostupných dat zjistíme, že brněnské studio participuje na premiérovém vysílání z osmi procent při započtení zpravodajství a sportu. Zákonný limit produkce Brna či Ostravy pak studia naplňují zčásti i reprízováním obsahu. Takový stav s sebou nese negativní dopad na výrobní kapacitu, které nevyužíváme naplno. Zaslouhuje proto revizi. Už letmý pohled na přehled výroby napoví, že například poměr odbavených dílů pořadu Sama doma mezi Prahou (8x za 14 dní) a Brnem (1x za 14 dní) je ve výrazné nerovnováze a změna tohoto stavu při vůli obou stran může být regionům okamžitě ku prospěchu.

Další lifestyle – **pořad Dobré ráno** – by před zvažovaným přesunem na ČT1 potřeboval zcela jistě obsahové a možná také vizuální oživení. Považuji za vhodné sjednotit viditelnou dvojkolejnost danou chybějící dramaturgickou spoluprací kolegů v Brně a v Ostravě. Hlavní dramaturg by mohla být dlouhodobá, ale rotující pozice mezi oběma studii. Podobným principem by se studia mohla podílet i na vysílání pořadů na programu ČT3.

Kromě zábavy má **plnoformátové studio** se svými tvůrci další – možná důležitější – poslání, které chci podporovat. Má pátrat v historii, připomínat události radostné i bolestivé, uchovávat vzpomínky, mapovat cesty víry, vzdělávat, otevírat citlivá témata, ukazovat příběhy hodné zavržení i následování. Natáčet s dětmi a pro děti. Zapojit regionální herce a osobnosti. Dramatickou tvorbu odvážně inovovat, křížit žánry, formáty a témata. Získat nový vlajkový projekt, který si diváci spojí s Brnem stejně jako Četnické humoresky. Publikum hledat nejen u televizních obrazovek, ale i u displejů mobilních zařízení. Krom toho usnadňovat porozumění obsahu i pro smyslově hendikepované diváky ve vyšším než zákonném podílu.

Nezbytné je také podporovat **vysokou kulturu** a rozšiřovat její publikum. Pečlivě vybraná špičková vystoupení přenášet na obrazovku. Klíčovým parametrem by měla být umělecká hodnota daného díla či renomé přehlídky, jejíž je součástí. Významné regionální akce by mělo se studiem snoubit mediální partnerství.

### Klíčový projekt: Fundraiser ve službách Brna

Část tvorby brněnského studia, včetně té naposledy zmíněné, se neobejde bez finanční pomoci externích partnerů. V současné době je hledá v omezené míře obchodní oddělení sídlící v Praze, částečně dramaturgie, výroba a také ředitel TS. Loni touto cestou přinesli do rozpočtu deset procent podílu výrobních nákladů. Žádoucí navýšení by bezpochyby přišlo se vznikem **nové pozice fundraisera**. Ten by zajišťoval kofinancování ze soukromé sféry a hledal možnosti dalších zdrojů v tuzemských i v evropských fondech a dotačních titulech. Je na místě, aby tento post vznikl v Brně, neboť vyžaduje dlouhodobé a aktivní budování vztahů s partnery z municipalit i obchodní sféry. Studiu by navýšení finančních možností přineslo znatelně vyšší potenciál původní tvorby.

## Zpravodajství a sport

Brněnská redakce zpravodajství si udržuje vedoucí pozici v podílu výstupů na ČT24, v Událostech a také sledovanosti své vlastní relace Události v regionech. Nabízí lidem témata, která se rodí v jejich těsném okolí a mají na ně dopad. Redakce má potenciál růstu – dostatečné personální kapacity, zkušenosti i technologické zázemí. A také motivaci. Do budoucna jistě není možné polevit v důrazu na kvalitu, hloubku témat, investigaci, kontinuitu a objektivní a vyvážené zpracování příspěvků.

Personální hierarchie v redakci doznala za poslední tři roky výrazných změn zejména díky vytvoření **vedoucích pozic pro klíčové profesní skupiny** – kameramany, střiháče, tým sociálních sítí. To vše přispělo ke snadnější komunikaci, plánování a efektivní a odborné zpětné vazbě. Zbývá poslední část mozaiky, na kterou upozorňuje i vnitřní audit – ustavit pozici šéfredaktora a personálně ji naplnit v interním úvazku.

Nadále se chci zasadit o **rozvoj sociálních sítí** pod značkou Události Brno s komunitou přes čtvrt milionu sledujících. Díky tomu, že sociální sítě oslovují jinou věkovou skupinu, než je ta divácká, značně rozšiřují dosah regionálního zpravodajství. Mou ideou je využít znalosti a praxi týmu i pro výstupy Televizního studia Brno na sociálních sítích. Nástroje umělé inteligence mohou výrobu příspěvků výrazně urychlit a usnadnit, navíc i střežit jejich faktickou a jazykovou správnost. A netýká se to jen výstupů pro sociální sítě.

Další ze současných trendů žurnalistiky, ve které brněnské zpravodajství vyniká, je **využití mobilní techniky** pro natáčení reportáží, vysílání živých vstupů či živých podkresů. I tady je třeba pokračovat v nastaveném trendu – pravidelné zastoupení ve vysílání, zvyšování kompetencí, technologická obměna a sledování inovací. Tento směr poskytuje nejen nové možnosti zpracování témat, ale je také velmi efektivní.

Nezanedbatelný je **kontakt s diváky**. Protože televizní vysílání je veskrze jednosměrná komunikace, je třeba tento deficit dorovnat. Chci podpořit pravidelný formát setkávání s lidmi přímo v místech, kde žijí. Nabídnout městům i obcím komponovaný program, ve kterém známé televizní tváře vysvětlí, jak zpravodajství vzniká, jakými principy se řídí, proč je nepostradatelné a jak do něj přispět. Tento krok je nezbytný i kvůli některým nedostatkům v dostupnosti regionálního zpravodajství – složitému hledání správného kanálu, absenci některých mutací v aplikaci iVysílání nebo v HbbTV. I to je třeba do budoucna napravit.

Možnosti HbbTV využívá ve větší míře **ČT Sport**. Nabízí divákům možnost zhlédnout utkání, která by se za běžných okolností na televizní obrazovky nedostala. Tyto cesty hodnotím jako velmi přínosné. Zejména, když jdou ruku v ruce se zlevňováním výroby. V tomto případě k němu přispívají samy svazy instalací vlastní televizní techniky a nabídkou signálu veřejnoprávnímu vysílateli. Toho je třeba využít. Stejně jako přijímat výzvy v úspěšné brněnské sportovní redakci – rozšiřovat dál portfolio komentovaných disciplín, přinášet víc regionálního sportovního dění na obrazovku, hledat pro něj prostor a taky nevynechat jedinou příležitost k výjezdu na mezinárodní soutěže. I v tomto případě výrazně pomáhá mobilní technika a jeden člověk, který v sobě spojuje vícero televizních profesí.

### Klíčový projekt: Výraznější otisk brněnské redakce na ČT24

Brněnskou redakci zpravodajství čeká důležitý milník. V souladu s plány generálního ředitele nově v každém měsíci odbaví až desítky hodin kontinuálního **zpravodajství na ČT24**. Redakce je na tento krok připravena. Výrazná role ředitele TS bude spočívat v koordinaci nemalého počtu kapacit, které budou k projektu třeba. Pilotní fáze totiž bude protínat noční hodiny. Dalším velkým projektem bude regionální diskuzní pořad, který nabídne názorové střety politiků a výrazných osobností kraje. Získané zkušenosti budou zakládat na další změnu, kterou by mělo být odbavení předvolebních debat z regionu se sdílenou dramaturgií, ale moderací a režii profesionálů z regionu.

## Lidské zdroje

Česká televize nabízí zaměstnancům zajímavou a kreativní práci, která jim kromě finanční odměny dává i smysl. Rád bych v lidech sounáležitost se značkou Česká televize zažehnul po jejich nástupu a dál ji budoval během jejich působení ve firmě. ČT i její brněnské studio si musí zachovat pozici silného, etablovaného a seriózního zaměstnavatele, který o své pracovníky pečuje a zajímá ho názor každého z nich.

**Hledání talentů** je třeba zahájit už při studiu na vysoké škole. Chci posílit prezenci profesionálů z ČT v praktických seminářích na univerzitách, kteří budou postupně vybrané studenty navigovat do odborné praxe přímo v televizi. Nejlepší z nich pak v případě zájmu přecházejí k placené spolupráci nebo na interní pozici. Úspěšný model z redakce zpravodajství zajistí kontinuální příliv talentů bez nutnosti dlouhého výběru a zaškolení. Na technické profese, které jsou v současnosti nejhůře obsaditelné, musíme cílit při exkurzích ve studiu, případně přímo na odborných středních školách.

Noví zaměstnanci musejí v dostatečném předstihu vědět, do jakého prostředí přicházejí. **Sounáležitost se značkou Česká televize** je pak třeba intenzivně budovat hned v prvních dnech a týdnech po nástupu do nové práce. Mým cílem je, aby zaměstnanec během nich poutavou formou poznal poslání instituce, procesy, výsledky a klíčové osoby.

Dalším důležitým bodem je kvalitně nastavená **interní komunikace**. O událostech a fungování studia by měl každý zaměstnanec získávat informace v pravidelném aktuálním souhrnu – obsahujícím zprávy ryze praktické, ale i ty, které se týkají partnerských akcí a konkrétních výstupů brněnského

studia na obrazovce. Podoba newsletteru může být multimediální. Chci navázat na setkávání ředitele se zaměstnanci a zapojit do něj další klíčové postavy z managementu. Vnější komunikaci je třeba posílit o širší spektrum formátů na širší paletě profilů sociálních sítí.

O spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců musíme mít **kontinuální přehled**. Vhodnou formou může být opakující se dotazníkové šetření. Umožní sledovat vývoj situace v problémových úsecích a zlepšení či zhoršení v návaznosti na konkrétní kroky. Nezbytností je i propracovaný systém zpětné vazby 1:1, kterou od svých spolupracovníků sbírají jejich vedoucí v profesionálně navrženém schématu. Výstupy reportují řediteli TS.

V brněnském studiu je třeba pečlivě vyhodnotit **poměr externích a interních spolupracovníků** tak, aby jejich zapojení splňovalo všechny pracovní právní normy. Absolutní jistotu musíme získat ještě před plánovaným zahájením kontrolní činnosti NKÚ. Vnímám také silnou potřebu sjednocení honorářů podpůrných profesí tak, aby v rámci jedné instituce nedocházelo k vnitřnímu souboji o spolupracovníky, jejich přeplácení a k nežádoucímu transferu.

### Klíčový projekt: Centralizace v decentralizaci

Českou televizi v minulosti rezonovaly myšlenky na přesun některých odborných úseků (např. účtárny či IT) na jedno místo – konkrétně do Prahy. Ačkoli samotná myšlenka **seskupení pracovníků** přináší řadu výhod (větší efektivitu, řízení a vzdělávání týmu jako celku, sjednocení standardů a další), její realizace formou absolutní centralizace není ideální. Místo hlavního města mohou být zaměstnanci snadno dislokováni v Brně nebo v Ostravě. Obě místa mají nebo budou mít patřičné prostorové i lidské kapacity. Životní náklady a mzdy jsou v regionech o poznání nižší, např. mezi Prahou a Jihomoravským krajem činil v r. 2022 rozdíl v průměrné výši mzdy 12 000 Kč.

## Ekonomika a provoz

*Nabízíme zaměstnancům a spolupracovníkům klidné prostředí pro práci, které jim umožní spolehlivě vykonávat jejich profesi s jistotou kvalitního zázemí a podpůrných služeb. Ruku v ruce s tím musíme nadále dbát na ekonomičnost provozu, efektivitu využívání zdrojů, pokrok a digitalizaci.*

Turbulentní vývoj na trhu s energiemi znamenal pro brněnské studio dvě významné proměny – opatření vedoucí k velké úspoře energií (20 %), ale zároveň také nevyhnutelné zvýšení nákladů za ně (79 %). V nastávající sezoně je výhled z hlediska cen příznivější. Zkušenost ale ukázala, že **důraz na efektivitu** je a bude zásadní. Jsem proto připraven dokončit finální fázi napojení brněnského studia na systém vytápění z blízké spalovny komunálního odpadu. Klíčové momenty tohoto projektu nastanou již na podzim tohoto roku při smluvním ukotvení dodávek a finální přípravě na změnu technologie.

Chci také podporovat všechny možnosti přechodu na **obnovitelné zdroje**. Znatelné úspory přinese vybudování fotovoltaické elektrárny s výkonem 60 kWp, která vznikne na střeše líšeňského studia. Možnosti úspor je nutné i nadále hledat v každodenním provozu – řízené ovládání osvětlení, lepší hospodaření s vodou a efektivnější provoz vozového parku. Do budoucna – v horizontu let – pak lze uvažovat o přechodu jeho části na elektromobilitu, ideálně s využitím dotačních titulů.

K zajištění moderního provozu je nezbytné pracovat se **současnými technologiemi a nástroji**. V některých oblastech chybí cloudová řešení, v jiných se digitálně zaznamenaná data tisknou a následně ručně přepisují zpět do databází. Řada aplikací a nástrojů nenabízí možnost přístupu z mobilních

zařízení. Zefektivnit a zjednodušit práci lidí budeme schopni pomocí kvalitně navržených procesů a moderních nástrojů. Jeden příklad za všechny – vnitřní sociální síť by umožnila sdílet nápady, nabídnout řešení již vyřešených situací a třeba i využívat spolujízdu na Kavčí hory.

K hledání takových řešení, která dokáží uspořit čas i prostředky, bych rád sestavil **speciální inovativní tým** složený z pracovníků středního managementu, řadových zaměstnanců i externistů, kteří mají díky zálibám v moderních technologiích nebo působením uvnitř i vně brněnského studia širší přehled o tom, jak si Česká televize stojí v porovnání s konkurencí.

Samotná televizní budova **musí zůstat otevřená** pro všechny, které Česká televize přitahuje a zajímá. Ať jde o exkurze, programy pro školy nebo seniory. V bouřlivé době měnících se nálad ve společnosti cítím potřebu lidem dál vysvětlovat, jak fungujeme, jaké zásady ctíme a že jsme tu opravdu pro všechny.

### Klíčový projekt: Jedna adresa, nižší náklady

Výrazné energetické i provozní odlehčení lze získat **sloučením dvou částí brněnského studia** pod jednu střechu a adresu. Starší objekt v Kulkově ulici, využívaný např. pro dílny, autoprovaz a sklad kostýmů, je vzhledem ke stáří budovy z doby “šesté pětiletky” energeticky výrazně náročnější než moderní komplex v Líšni. Z hlediska vytápění konkrétně až čtyřikrát. Podrobná ekonomická rozvaha a objemová studie by ukázala, zda a za jakých okolností je výhodnější provoz zachovat i za cenu nezbytných oprav, nebo investovat do nové části budovy v Líšni s využitím výnosů z prodeje nebo pronájmu starého areálu.

