



ČESKÁ TELEVIZE

Materiál pro RČT:

Dlouhodobé plány programového, ekonomického a technického rozvoje ČT
na roky 2012 - 2017

**Vytvořeno na základě harmonogramu předkládání materiálu RČT Usnesení 68/05/12
v r. 2012:**

Datum předání: 30. 6. 2012

Vytvořil: vedení České televize

Předkládá: Petr Dvořák, generální ředitel



DLOUHODOBÉ PLÁNY

PROGRAMOVÉHO, TECHNICKÉHO,
PERSONÁLNÍHO A EKONOMICKÉHO ROZVOJE
ČESKÉ TELEVIZE NA LÉTA

2012-2017



ČESKÁ TELEVIZE

OBSAH

ÚVODNÍ SLOVO GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ČT	2
Výchozí situace	3
ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ CÍLE ČT PRO LÉTA 2012-2017	6
DLOUHODOBÝ PLÁN PROGRAMOVÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017	8
Programové služby České televize	8
Vývoj pořadů a programových formátů	11
DLOUHODOBÝ PLÁN TECHNICKÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017	17
DLOUHODOBÝ PLÁN PERSONÁLNÍHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017	19
DLOUHODOBÝ PLÁN EKONOMICKÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017	22
Výchozí ekonomické podmínky činnosti České televize	22
Prognóza vývoje výnosů v letech 2012-2017	23
Prognóza vývoje nákladů v letech 2012-2017	24
Prognóza stavu disponibilních finančních zdrojů - cash flow	25
ZÁVĚR	27
PŘÍLOHY	28
Příloha č. 1: Ekonomická prognóza a hlavní ukazatel na léta 2012-2017	29
Příloha č. 2: Doporučení CM/Rec (2012) 1 Výboru ministrů členským státům na Správu médií veřejné služby	31

ÚVODNÍ SLOVO GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ČT

Česká televize stejně jako ostatní veřejné televize v Evropě stojí před naprosto bezprecedentními výzvami souvisejícími s hospodářským, politickým a sociálním vývojem v Evropě a ve světě. Technologický vývoj v posledních letech navíc zásadně změnil mediální prostředí a vytvořil zcela novou situaci, na kterou je nutno reagovat. Ne nadarmo hovoří například doporučení CM/Rec(2012)1 výboru ministrů členských zemí Evropské unie o nutnosti chránit nezávislost veřejných médií na státu, transformovat veřejná média z pozice veřejného vysílatele do pozice veřejného média, o nutnosti hájit a obhájit duální systém v současném vysoce diverzifikovaném trhu, rozvíjet nové druhy služeb a zároveň nastavit nově hodnocení veřejných médií z hlediska jejich společenské role.

V našich podmínkách je navíc nutné vzít v úvahu i velikost českého mediálního prostoru. Čím menší je, tím větší kulturní a sociální význam veřejná televize má. Je více než zřejmé, že tato role neustále poroste. Pro udržení kulturní identity a pro rozvoj autentické národní kultury je existence a efektivní fungování média veřejné služby zcela nutnou podmínkou.

Předkládám Radě ČT i veřejnosti tyto plány s vědomím, že žijeme ve velmi turbulentní době a že jednou ze zásadních podmínek pro další rozvoj nejen veřejnoprávního média, ale i celé společnosti, je schopnost adaptovat se na novou situaci. Tradiční postupy a řešení již ne vždy dostačují k řešení soudobých problémů. Je třeba hledat nové cesty, v některých případech i zdravě riskovat a dávat šanci novým neotřelým řešením. Proto chápu tyto plány jako živý, neustále se vyvíjející dokument, který je třeba kontinuálně konfrontovat s realitou a v nutných případech jej doplňovat, aby vždy reagoval na současné aktuální výzvy a problémy.

Předkládané plány jsou zároveň realizačním plánem mého projektu předkládaného v průběhu výběrového řízení na pozici generálního ředitele ČT, na jehož základě jsem byl na konci loňského roku zvolen. Ne náhodou jsou tedy v centru pozornosti programové služby České televize a původní tvorba, jež je základem jejího vysílání. Současně však plány reagují i na reálnou situaci České televize z pohledu rozvoje technologické infrastruktury, vysílání, výroby a provozu v rozsahu, který dovoluje očekávaná ekonomická situace ČT.

Považuji za nutné zdůraznit, že předkládané plány nejsou pokračováním transformace, nastavené v roce 2010. Jejím základem bylo omezení nákladů prostřednictvím redukce rozsahu služeb. Implementace mého projektu znamená transformaci založenou na zvýšení výkonu a rozšíření služeb ČT a financovanou z rozsáhlé vnitřní optimalizace procesů a činností. Principem není omezení služby ČT veřejnosti, ale omezení či likvidace neproduktivních činností uvnitř ČT. Je to postup podstatně složitější a časově náročnější, ale vzhledem k poplatníkům korektnější. Za stejně peněz více a kvalitnějších služeb.

V souladu s kandidátským projektem není součástí plánu požadavek na navýšení televizního poplatku, plány však plně reflektují, že trvale udržitelné stabilní financování České televize již od jejího vzniku k 1. 1. 1992 nikdy nebylo nastaveno. Její dvacetiletou historii provázejí cyklické ekonomické krize, jež mají vždy v určitém časovém intervalu svůj hlavní důvod ve stagnujících příjmech na straně jedné a rostoucích nákladech naplňování veřejné služby na straně druhé. Pro takovou situaci nejsou jen úspory systémovým řešením, protože dříve či později nutně vedou k omezení poskytované veřejné služby. V případě ČT by došlo zejména k omezení původní české televizní tvorby, na niž se váže rozhodující objem nákladů.

Řešení tohoto problému ale překračuje hranice ČT. Obdobné potíže jsou charakteristické pro celou oblast veřejných služeb, kde disponibilní zdroje dosažitelné úsporami jen s obtížemi pokrývají růst dodavatelských cen. Předkládané plány jsou z tohoto pohledu i příspěvkem do diskuse o rozsahu a financování veřejných služeb jako celku a o vztahu veřejného a komerčního sektoru.

Tuto diskusi je ale možné rozvinout teprve poté, co současný management ČT prokáže schopnost dokončit započatou restrukturalizaci ČT, zajistit dostatečné nákladové úspory pro udržení nebo navýšení prostředků věnovaných na původní televizní tvorbu a představit Českou televizi jako moderní a progresivní instituci připravenou na fungování v nové „digitální“ době.

V Praze 25. 6. 2012

Petr Dvořák
Generální ředitel České televize

VÝCHOZÍ SITUACE

OBECNÉ TRENDY A OČEKÁVANÉ ZMĚNY MEDIÁLNÍHO PROSTŘEDÍ

- Je možné očekávat spuštění dalších tematických programů, ve velmi omezené míře tuzemských, ale zejména nadnárodních v české mutaci.
- Vzroste zájem lokálních a regionálních provozovatelů o propojení jejich nabídky do nějaké celostátní sítě, šířené terestricky, satelitem i kabelovými systémy.
- Nepochybně porostou ceny v oblasti audiovizí, jednak při výrobě pořadů, jednak i při jejich akvizici - nákupu licencí a práv. Příkladem je nákup sportovních práv, kde skončila historická exkluzivita EBU (Evropská vysílací unie) na práva k vysílání olympijských her. Povede to jednak k vytváření nově strukturovaných nabídek - balíčků, ať už sportovních nebo tematických, a také ke snaze produkčních společností, prodávajících licence, uzavírat dlouhodobé smlouvy o odběru jejich formátů.
- Při rostoucích nákladech na původní tvorbu bude pro lokální a finančně slabší televize, kam ČT z pohledu evropského televizního trhu patří, stále složitější vytvářet konkurenceschopná díla bez mezinárodní spolupráce. Posílení mezinárodní spolupráce - hlavně s televizemi veřejné služby - bude pro ČT životně důležité. Stejně tak musí ČT mnohem aktivněji usilovat o prodej své tvorby dalším, zejména zahraničním subjektům. Znamená to tedy trvale vyhledávat témata a žánry, o něž je v zahraničí zájem.
- Zatímco velké trhy čeká mírný růst výdajů na reklamu, malé trhy budou i nadále mimo zájem velkých inzerentů. Dá se očekávat, že dlouhotrvající pokles reklamního trhu a s tím spojené podfinancování médií povede k rozvoji placených služeb. Podmínkou úspěchu takových služeb je lukrativní programový obsah. Pokud se trend potvrdí, vznikne zcela nová situace, kdy z volného vysílání postupně vymizí atraktivní filmy, sportovní přenosy a podobné populární programové formáty. V takovém případě se naplno projeví i ve sféře televizního vysílání problém označovaný jako „digital divide“. Digitální propast, jak zní volný překlad, rozděluje společnost na ty, co přístup mají, a na ty, co přístup k těmto službám nemají. Česká televize musí pozorně sledovat další vývoj placených televizních služeb a jejím úkolem nepochybně bude toto rozdělení zmírňovat a i nadále poskytovat veškerý programový obsah ve volném vysílání a v maximálně možné, ekonomicky udržitelné kvalitě. Současně bude důležité, aby stále platilo, že určitá část sportovní nabídky musí být šířena volně a tím být k dispozici širokým vrstvám obyvatelstva - viz jejich výčet stanovovaný MK.

PROGRAMOVÉ TENDENCE

- Dominance zábavy ve vysílání komerčních televizí bude výrazně ovlivňovat divácký vkus zejména mladších populačních ročníků. Schopnost a ochota diváků sledovat náročnější díla různých žánrů v konkurenci s komerční zábavou může vlivem tohoto vývoje klesat.
- Placené služby nabízené prostřednictvím internetu nebudou v nejbližší budoucnosti výrazně ovlivňovat audiovizuální trh, pokud jejich provozovatelé nenabídnou originální a atraktivní obsah - na což v současnosti nemají ani finance, ani kreativní kapacity.
- Naplno se projeví nástup „Social TV“. Sociální sítě se stávají stále více specifickým zábavním médiem, jež bude stále více měnit pohled zejména mladé generace na televizní tvorbu a její sledování. Až dosud byl tento koncept spíše na okraji zájmu. Nyní se očekává jeho zásadní prosazení propojením televize s Twitterem a Facebookem. Stejně významný je i stále posilující trend rozvoje internetových serverů pro sdílení video souborů jako je YouTube a to jak z hlediska jejich využití v rámci naplňování veřejné služby, tak i z hlediska ochrany autorských práv.
- Není příliš pravděpodobné, že by - na rozdíl od ostatních programů ČT - ČT24 musela čelit konkurenci v podobě vzniku jiného soukromého zpravodajského kanálu. Tuto konkurenční výhodu ale bude průběžně eliminovat další multimedializace zpravodajských webů, jež sice nepředstavují přímou mediální konkurenci, konkurenci informační však rozhodně ano.

- Bude se prohlubovat diferenciace diváckých skupin. Zatímco starší věkové skupiny preferují klasickou televizní skladbu a akceptují léty prověřená měřítka kvality, mladší věkové ročníky mají diametrálně odlišný vkus i kvalitativní měřítka. Tento rozdíl je vysoce konfrontační a veřejná televize se stává aktérem tohoto střetu zcela rozdílných přístupů a měřítek. Koncipovat původní tvorbu plošně akceptovatelnou pro většinu diváckých skupin bude v budoucnosti nesmírně složité, ne-li nemožné.
- Budou dále posilovat tematické programy. Jestliže v roce 2007 dosáhly nové tematické programy, v té době reprezentované pouze ČT24 a ČT4, podíl na sledovanosti (share) 1,18 %, k 9. 5. 2012 to bylo již 20,13 %, samozřejmě bez započtení plnoformátové komerční stanice TV Barrandov. Celkově nové digitální programy dosáhly k uvedenému datu share 26,18 %. To oslabuje zejména původní etablované plnoformátové programy a tento trend bude pokračovat i nadále. Do koncepce a rozvoje tematických programů je třeba v následujících letech investovat.
- Vznik tematických programů není příčinou, ale důsledkem zcela změněné situace v mediálním prostředí. Diváci se pod vlivem internetu, mobilních telefonů a sociálních sítí orientují buď na vysoce masové mediální „události“ typu sportovní přenos, velká talentová show či populární film, nebo na specializované produkty a kanály pro zájmově definované cílové skupiny. Klasickému programování „pro všechny“ tudíž rapidně ubývají diváci. Tento trend se projevil i na ostatních trzích. Televize veřejné služby mu čelí mimo jiné i tím, že výrazně posilují původní tvorbu ať už investicemi do televizních filmů a seriálů – jež se obsazením a způsobem zpracování blíží filmové produkci – nebo používáním zcela nových postupů – např. scripted reality – žánrový mix v jednom pořadu či show.

RIZIKOVÉ FAKTORY SOUVISEJÍCÍ S MEDIÁLNÍM PROSTŘEDÍM V ČR A ČINNOSTÍ ČT

- Základním rizikovým faktorem je **nepředvídatelný ekonomický vývoj v Eurozóně** a vliv případné krize na růst nákladů a vývoj příjmů České televize. Z krátkodobého hlediska je ČT připravena zvládnout běžné krizové scénáře. V případě zásadního zhoršení situace, například významného růstu inflace či růstu DPH, proběhne výrazné omezování původní tvorby, snižování počtu zaměstnanců a omezování výrobních kapacit. Takový vývoj by měl zásadní dopad do celé české audiovizuální oblasti a byl by v mnoha směrech nevratný.
- Dalším rizikovým faktorem je **růst cen při nákupu vysílacích práv, licencí a jejich případná omezená dostupnost**. Důsledky digitalizace umožňující vysílání nových programů a rozvoj placených služeb mohou paradoxně vést ke snížení dostupnosti některých pořadů, přenosů z atraktivních událostí či vynikajících filmů ve volném vysílání veřejnoprávní televize. To může představovat významný sociálně politický problém, protože velká část společnosti závisí na dostupnosti volného televizního vysílání, a hrozí, že některé sociální skupiny budou významně znevýhodněny v přístupu k televizní produkci.
- V celé Evropě se objevuje tlak na definici veřejné služby a hodnocení jejího naplňování. Příkladem může být standard „Public Value“ britské BBC. I Česká televize musí takovým hodnocením projít. Zásadním problémem takového hodnocení je rozdílné chápání „public value“ veřejnoprávního média odbornou veřejností, politickou reprezentací, regulačními a kontrolními orgány a diváky. Tento rozpor se projevuje vysokou hodnotou „public value“, spojenou přitom s malým diváckým zájmem. Snaha managementu po maximalizaci „public value“ může vést k minimalizaci diváckého zájmu, marginalizaci média veřejné služby až k jeho konečné likvidaci. Ignorování „public value“ může naopak vést ke komercializaci veřejnoprávní televize. **Nalezení rovnováhy mezi „public value“ a diváckými prioritami je bezpochyby kritickým momentem dalšího rozvoje veřejnoprávní televize v celé Evropě a představuje to i kritický faktor pro ČT, protože nový systém hodnocení bude muset být v plánovacím horizontu 2012 až 2017 v ČT implementován.**
- **Vliv komerčních médií na vytváření mediální legislativy.** Komerční média vytvářejí ve zhoršených ekonomických podmínkách v celé Evropě tlak na zákonodárce nejen ohledně omezení komerčních aktivit veřejných vysílatelů, ale snaží se i legislativně snížit atraktivitu jejich vysílání a omezit rozsah poskytovaných služeb. Například v říjnu 2010 zveřejnila EBU informace o vztahu veřejných médií a komerčního sektoru. Politické tlaky iniciované vlastníky komerčních televizí registruje již celých 80 % veřejných vysílatelů sdružených v EBU. Pro 32 % z nich jsou zákonné restrikce již realitou.
- **Udržení či zvýšení kvality původní tvorby při růstu nákladů na výrobu pořadů a poklesu příjmů je významným rizikovým faktorem.** Digitalizace zvýšila dostupnost světové produkce a divák se jejím prostřednictvím setkává s výsledky rozsáhlých programových projektů velkých producentů televizí. Podobnou realizační kvalitu následně očekává i od produkce České televize. Nedostatek financí může významně snížit dopad jinak velmi kvalitního námětu a tlačít divácký zájem směrem k nule. Česká televize tudíž musí velmi dobře vybírat taková témata, která dokáže na patřičné úrovni realizovat, což ale samo o sobě může snižovat žánrovou a obsahovou pestrost produkce České televize.

- **Podpora rozsáhlé původní televizní tvorby v ČR neexistuje**, což bude významně komplikovat mezinárodní koprodukce. Česká televize se musí snažit nacházet evropsky zajímavá témata, nabízet výhodné podmínky pro koprodukce z vlastních zdrojů a posilovat spolupráci v rámci EBU.
- Digitalizace terestrického vysílání skončila a dochází k naplnění jejího skutečného cíle – uvolnění kmitočtů ve prospěch telekomunikačních operátorů. Po Digitální dividendě 1 se již hovoří o **Digitální dividendě 2 (uvolnění dalších kmitočtů v rozsahu 694-790 MHz – pásmo 700 MHz, TV kanály 49-60)**, která bude mít zásadní vliv na další rozvoj zemského televizního vysílání v ČR. To představuje určité riziko a možnost komplikací rozvoje regionalizace ČT, nástup nových vysílacích technologií pro vysílání v HD a v neposlední řadě může komplikovat realizaci programu ČT3 (dětský a vzdělávací program). Případné problémy dalšího rozvoje zemské vysílací sítě ČT jsou nezanedbatelným rizikovým faktorem. ČT se proto musí urychleně snažit zabezpečit podmínky pro trvale udržitelný rozvoj terestrického vysílání.

ZÁKLADNÍ STRATEGICKÉ CÍLE ČT PRO LÉTA 2012-2017

Trvalé obecné strategické cíle vyplývající ze zákona o ČT a požadavků EU na rozvoj média veřejné služby:

- Základní rámec dlouhodobých plánů programového rozvoje vytváří zákonné povinnosti televizního vysílatele veřejné služby, které stanoví zejména zákon o České televizi a zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání, Kodex ČT, Statut ČT. Z toho lze definovat následující obecné trvale platné cíle jejího rozvoje:
 - poskytovat nestranné a nezávislé zpravodajství, informace a komentáře;
 - implementovat princip: vzdělávat, učit a přispívat k osobnímu rozvoji občanů;
 - zaměřit se na aktivity pro dětské a mladé diváky;
 - zaměřit se na aktivity pro menšiny dané osudem i volbou;
 - aktivně přispívat k lepšímu poznání, pochopení a šíření národního a evropského kulturního dění a dědictví;
 - vytvořit prostor pro začínající tvůrce, nové formální postupy i zcela nová témata;
 - zprostředkovávat významné společenské, kulturní a sportovní události;
 - využívat tvůrčím způsobem nové soudobé možnosti digitálních technologií k obohacení programové nabídky a k rozvoji veřejné služby.
- Na základě programu Rady Evropy pro veřejné vysílání a v souladu se zákonem o ČT a Kodexem ČT musí být rovněž cílem Česká televize:
 - vytvářet svými pořady orientační bod pro všechny členy společnosti a podporovat soudržnost společnosti a integraci všech jednotlivců, skupin a společenství; zvláště se musí vyvarovat jakýchkoli forem kulturní, sexuální, náboženské či rasové diskriminace a společenské segregace;
 - vytvářet prostor pro veřejnou diskusi, v níž je možno vyjadřovat nejširší možné spektrum názorů a hledisek;
 - vytvářet pluralitní, invenční a rozmanitou programovou nabídku, která splňuje vysoká etická a kvalitativní měřítká a neřídí se tržními tlaky;
 - vytvářet a strukturovat programová schémata a programy, které mohou zaujmout širokou veřejnost a přitom zůstávají vnímavými vůči potřebám menšinových skupin;
 - odrážet ve svém vysílání rozmanitost filozofických koncepcí a náboženských vyznání ve společnosti s cílem napomáhat vzájemnému porozumění a toleranci a podporovat soudržnost mnohonárodní a multi-kulturní společnosti;
 - aktivně přispívat k lepšímu poznání, pochopení a šíření národního a evropského kulturního dění a dědictví;
 - dbát na to, aby programová schémata obsahovala významný podíl původní tvorby, zvláště celovečerních filmů, dramatické tvorby, dokumentární tvorby a podobně;
 - efektivně spolupracovat s nezávislými výrobci a filmovým sektorem jako celkem;
 - rozšiřovat nabídku programových služeb i tím, že poskytuje služby, které komerční vysílatelé běžně neposkytují.

Strategické cíle, vyplývající z potřeb adaptace na nové podmínky plně liberalizovaného digitálního prostředí v ČR, popsané zároveň v kandidátském projektu na pozici generálního ředitele:

- Veřejná služba poskytovaná Českou televizí musí být:
 - prostorem pro rozvíjení a inovaci historicky kodifikovaných uměleckých a kulturních hodnot;
 - prostorem pro kultivaci vkusu diváků a hledání shody v základních společenských postojích;
 - prostorem pro vzájemné poznávání a sbližování evropských kulturních kořenů;
 - prostorem pro tvorbu napříč generacemi tvůrců;
 - prostorem pro programovou synergii napříč žánry a jednotlivými kanály ve vytváření společenského konsenzu a různých forem společenského dialogu o rozhodujících hodnotových otázkách a prioritách.
- Základním prostředkem k dosažení všech deklarovaných cílů je kvalitní původní tvorba, založená na odvážné kreativě a vyvolávající respekt u diváků i u odborné veřejnosti.

K tomu je v plánovacím horizontu let 2012-2017 nutné:

- zohlednit očekávané trendy v dalším rozvoji televizní produkce ve zcela novém prostředí a dokončit transformaci a profilaci programů České televize;
- vyvíjet a realizovat nové formy televizních pořadů, které zohlední významnou diverzifikaci diváckých skupin, a posílit tvorbu pro děti a vzdělávání experimentálními pořady umožňujícími využívat všech dětem a mládeži běžně dostupných nových technologií;
- prezentovat ČT a ČR v zahraničí prostřednictvím televizního vysílání, tj. produkovat v rámci možností ČT i programy uplatnitelné na evropském trhu při zachování principu televize pro každého;

- vyvíjet pořady, jež budou určeny nejen pro většinovou věkovou skupinu 15+ nebo 15 až 54 let, ale i pro dětského diváka a pro podstatnou část seniorů a menšin;
 - vytvářet takový systém programových služeb, který umožní vyvíjet klasickou programovou nabídku i vysílání pro specifické divácké skupiny a vysílání experimentálních pořadů, zejména pro děti a mládež.
- Pro dosažení strategických i operativních cílů v oblasti původní tvorby je nutnou podmínkou stabilizované a dlouhodobě udržitelné financování.

K tomu je v plánovacím horizontu let 2012- 2017 nutné:

- dokončit urychleně transformaci České televize, obměnu technologií a její adaptaci na nové podmínky;
- následně stabilizovat provozní ekonomiku ČT, která vykazuje významný vnitřní deficit, spojený s výpadkem příjmů a růstem nákladů, na současnou strukturu a objem výroby pořadů;
- na základě dokončené profilace jednotlivých programových okruhů optimalizovat výrobní infrastrukturu České televize, počty pracovníků a jejich odborný profil.

DLOUHODOBÝ PLÁN PROGRAMOVÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017

PROGRAMOVÉ SLUŽBY ČESKÉ TELEVIZE

Programové služby budou realizovány prostřednictvím stávajících programových okruhů ČT1, ČT2, ČT24 a ČT 4. Kromě nich bude v plánovacím období nastartován i dětský a vzdělávací program s pracovním názvem ČT3, který bude zároveň i experimentálním programem ČT s vysokým podílem integrace Nových médií. Nová média budou pokračovat v profilaci nabídky služeb a představí specifický distribuční kanál oslovující obecně zejména diváka - uživatele internetu.

Rozvoj programového okruhu ČT1 v plánovacím období představuje zejména postupnou redefinici a přeformátování programu ČT1 na rodinný program se silným zastoupením původní české dramatické, seriálové a zábavní tvorby a atraktivní publicistiky.

- Rozvoj programového schématu ČT1 předpokládá zejména:
 - přeformátovat a změnit pořady v čase od 17.00 do 19.00 (access prime time);
 - nově definovat hlavní vysílací čas všedního dne;
 - pokračovat v postupných změnách zpravodajské relace a regionálních zpráv vysílaných na ČT1;
 - posílit původní seriálovou tvorbu;
 - hledat cesty k posílení zábavních pořadů - vysoce kvalitních a s určitou přidanou hodnotou;
 - nákup akvizice orientovat na přesně definované cílové skupiny;
 - omezit archivní pořady starší než deset let ve vysílání ČT1 na ty, která mají svou nepopiratelnou kvalitu a schopnost oslovit i současného televizního diváka;
 - důsledně a inovativně pracovat s tzv. „zlatým fondem ČT“
 - důsledně propojovat program ČT1 s novými médii v rozsahu akceptovatelném většinovým divákem.

Rozvoj programového okruhu ČT2 představuje zejména postupnou redefinici a přeformátování programu ČT2 na exkluzivní program z hlediska poznání a uměleckých zážitků. Cílem je se definitivně zbavit zátěže minulosti, kdy byl ČT2 doplňkem ČT1 nebo poskytoval jen různé formy servisního zpravodajství o kultuře, menšinách, vzdělávání atd. ČT2 se musí stát plnohodnotnou alternativou k programu ČT1.

- Rozvoj programového schématu ČT2 předpokládá zejména:
 - odstranění rušivých a nevyhraněných servisních pořadů, z hlediska strategie ČT2 narušujících jeho exkluzivní vzdělávací a kulturní charakter;
 - posílení původní dokumentární tvorby;
 - zavedení nových žánrů a forem pořadů;
 - přidání zábavy, zejména nové, alternativní, a případně i experimentální, určené pro mladší nebo vzdělanější cílové divácké skupiny;
 - posilovat zastoupení divadelní a hudební tvorby ve vysílání ČT2 a zkvalitňovat dramaturgii a koncepci jejího vysílání;
 - pokračovat v uvádění filmových cyklů a zvyšovat kvalitu jejich profilace;
 - zařazovat do vysílání kultovní seriály světové úrovně;
 - přesunout postupně dětské vysílání na nový, „dětský kanál“;
 - nově koncipovat televizní vzdělávání a vysílání pro menšiny; v této souvislosti využít inspirace zejména BBC a vytvářet vzdělávací pořady ve formě soutěží.

Rozvoj programového okruhu ČT24 představuje zejména rozvíjení ČT24 jako jednoznačně vyprofilovaného zpravodajského kanálu televize veřejné služby, který spolehlivě nabízí aktuální a důvěryhodné informace ze všech podstatných oblastí společenského zájmu a vytváří prostor pro rozbor těchto událostí aktéry i odborníky. Zároveň je pro ČT24 charakteristická schopnost operativně reagovat na události mimořádného významu. Toto postavení, resp. tento profil, je nutno především udržet, rozvíjet, zkvalitňovat, programově a technologicky průběžně modernizovat - nikoli však zásadně měnit.

- Dále je pro ČT24 potřeba:
 - posilovat a dále rozvíjet **regionální zpravodajství**. Při současném stavu tří denních regionálních relací, vysílajících asymetricky a dramaturgicky ne zcela jednotně na území ČR, se jako optimální dlouhodobý výsledek jeví vysílání denního zpravodajství pro hlavní město a všech třináct krajů. Dlouhodobost tohoto úkolu vychází z jeho technické a ekonomické náročnosti,

- zvyšovat kvalitu a pohotovost programového obsahu a zároveň věnovat pozornost aspektům, které přináší multimediální doba (interaktivita, vícekanálové šíření obsahu, souhra s NM i průběžná modernizace obsahu a formy),
 - rozvíjet intenzivně oblast aktuální publicistiky,
 - posílení sítě zahraničních i domácích zpravodajů.
- Programové schéma ČT24 představuje prověřený a úspěšný rámcový prostor pro kontinuální a aktuální vysílání ČT24 a není ho třeba zásadním způsobem měnit. Ve střednědobém horizontu (2013-2014) bude vhodné prověřit možnost obohatit víkendové schéma zařazením akvizičních aktuálních dokumentů (current affairs), vytvářejících pravidelný slot s možností reprízového využití v dalších časech. Střednědobým cílem je i rozšíření kontinuálního zpravodajsko-publicistického vysílání ČT24 na odpolední časy obou víkendových dnů.
- ČT 24 není jen svébytným programovým okruhem, ale i servisním zpravodajským útvarům pro celou ČT se specifickým zaměřením a výrobou.
- Rozvoj této oblasti bude představovat zejména:
- kontinuální vývoj a výrobu hlavní zpravodajské relace;
 - kontinuální vývoj a výrobu regionální zpravodajské relace;
 - výrobu týdenních a dalších formátů;
 - spolupráci s Vývojem na přípravě publicistických a dokumentárních formátů (např. Zlatá bula sicilská - Zlomové okamžiky z dějin české státnosti, Heydrich - konečné řešení) s využitím zpravodajských zdrojů;
 - volební vysílání všeho druhu;
 - možnost operativního vývoje a výroby požadovaných publicistických formátů;
 - specifické publicistické archivní pořady;
 - mimořádná vysílání celostátního významu (státní pohřby, živelné katastrofy atd.)
 - tematicky zaměřené diskusní pořady.

Rozvoj programového okruhu ČT4 představuje zejména:

- Přeformátování programu ČT4 na sportovní zpravodajský program s cílem zajistit atraktivní a aktuální přísun informací a zároveň tím optimalizovat objem aktuálních reportáží ze sportů s minimální diváckou poptávkou.
- Výrobu přenosů ze sportovních událostí, kde ČT4 touto výrobou a zpravodajstvím podporuje a propaguje český sport. Výrobou přenosů z mezinárodních akcí na území ČR navíc ČT vytváří možnost tyto akce na českém území pořádat, protože požadavek zajistit televizní přenos je pro organizátory mnohdy nutnou podmínkou.
- Ve sféře sportovního servisu bude ČT4 kromě živého zpravodajství z významných událostí zařazovat:
 - vysílání velkých sportovních akcí značného společenského významu,
 - sledování české sportovní stopy ve světě,
 - vysílání českých sportovních událostí,
 - vysílání menšinových sportů,
 - vysílání mládežnických sportů
 - sportovní publicistiku, posilující postavení sportu ve společnosti a ukazující sport jako efektivní naplnění volného času a významný faktor zdravého životního stylu.
- Programové schéma ČT4 bude v případě významných sportovních událostí vždy upraveno po vzoru ČT24 na kontinuální sportovní zpravodajství, do něhož budou vkládány aktuální přímé přenosy, záznamy, dokumenty, magazíny, archivními pořady apod. Kromě toho bude vytvářen prostor pro vznik nových pořadů věnovaných vzdělávání, zdravému životnímu stylu, sportu pro všechny apod.
- Zásadním cílem pro rozvoj programu ČT4 je optimalizace nákladů na nákup práv, aby zůstala zachována divácká atraktivita (ČT4 je jediným volně dostupným sportovním programem na území ČR) a přitom byly sníženy náklady.

Příprava a spuštění dětského a vzdělávacího kanálu ČT3 představuje zásadní rozvojový programový cíl ČT pro předkládaný plánovací horizont. Dětská divácká cílová skupina 4-12 let získá poprvé v rámci ČT samostatný vysílací program. Z roztříštěného vysílání pro děti na dvou programech se přejde ke koncentrovanému, koncepčnímu řešení na samostatném programu:

- Spuštěním dětského a vzdělávacího programu (pracovně ČT3) musí ČT mezi rodiči s dětmi vytvořit vysoký kredit dětských pořadů ČT.

- Neustálou inovací jako zásadním přístupem si ČT musí udržovat pozornost dětí, pro které by ČT měla být spontánní první volbou. Projekt má ambici získat a udržet si alespoň čtvrtinu dětského publika v cílových skupinách 4–8 a 9–12 let.
- ČT3 bude zároveň i stěžejním experimentálním programem z hlediska využívání integrace nových médií a multimediálních projektů a bude experimentální taktéž z pohledu distribučního mixu (jeho optimální nastavení bude zásadní zejména pro fungování ČT po roce 2017).

Rozvoj Nových médií naváže na výsledky uplynulého období. Nová média v České televizi zažila v letech 2010–2012 intenzivní rozvoj. Strategicky se tato divize snaží vytěžit maximum z technologického vývoje pro zkvalitňování služby společnosti. Přidaná hodnota, kterou svým divákům přináší, nachází velmi živou odezvu.

Kombinace tradičních a nových médií má velký potenciál a představuje cestu, jež vede k moderní veřejné službě, jejímž znakem budou stále větší možnosti v kontaktu mezi vysílatelem, a je také strategickým cílem ČT.

Nová média se zaměří na rozvoj:

- Internetu
 - Responsive webdesign – optimalizace zobrazení webové stránky na stále větším množství multimediálních zařízení, reaguje na velikost zobrazení – desktop, tablet, smartphone;
 - personalizace, implementace konceptu identity Moje ČT – jednotný profil poplatníka TV poplatku pro všechny služby ČT (personalizace obsahu, vlastní program v iVysílání, přenositelnost údajů mezi platformami);
 - rozvoj jednotlivých webů ČT (zejména ČT24 a ČT4) a zvýšení integrace sociálních sítí;
 - rozvoj dětského webu v návaznosti na vysílání pro děti a s tím související vývoj multiplatformních prvků, které by měly edukativně-zábavní charakter a využívaly by popularity televizních postavíček a hrdinů u dětských diváků.
- Teletextu a HbbTV
 - Rozvoj aplikací HbbTV (Hybrid Broadcast Broadband TV). Je to platforma výhodná pro broadcastery a podporuje ji i Evropská vysílací unie. Rozvoj těchto služeb ve velkých zemích, jako je Německo či Francie, zaručuje, že je velcí světoví výrobci elektroniky postupně implementují do své produkce.
 - Využití nových technologií umožní dále obohatit doplňkové služby televizního vysílání o některé nové dynamické a interaktivní prvky. Dojde k dalšímu zrychlení aktualizace některých typů informací. Aplikace se stanou součástí tvorby vybraných pořadů ČT.
- Mobilních aplikací
 - Vytvoření celého souboru 17 aplikací pro hlavní operační systémy se odehrálo v letech 2010–2012. V další fázi je nutná zejména stabilizace, zajištění hladkého chodu, inteligentních updatů a péče o diváky / uživatelskou podporu.
 - Další aplikace se mohou tvořit spíše pro konkrétní velké projekty ČT, u nichž je využití aplikace smysluplné.
- Využití Sociálních médií
 - Pokračovat v projektu kompletní korporátní komunikace, v jehož rámci již byla sjednocena pravidla pro práci se stránkami na sociálních sítích a jednotlivé stránky na sítích byly zařazeny do systému ČT; posilovat využití potenciálu sociálních sítí a kooperace s diváky pro tvorbu kvalitního obsahu, relevantního pro společnost.

VÝVOJ POŘADŮ A PROGRAMOVÝCH FORMÁTŮ

Pro vývoj pořadů a programových formátů je hlavním cílem naplnit vlastní kvalitní produkcí programové záměry ČT a ve spolupráci s výrobou zajistit i maximálně možnou kvalitní realizaci původní tvorby České televize. Kromě toho však musí Vývoj aktivně vyhledávat nové náměty, nové programové formáty i nad rámec okamžitých požadavků a potřeb Programu stejně jako musí sledovat vývojové trendy televizní tvorby a vyhledávat možnosti mezinárodní spolupráce. Na naplňování strategických cílů Vývoje se budou kromě pražského centra rovnocenně podílet i televizní studia v Brně a v Ostravě. Vývoj pořadů má pro období 2012 až 2017 strategické cíle v následujících oblastech:

■ Vytvoření a důsledné uplatnění producentského přístupu v oblasti vlastní tvorby

Tvůrčí producentské skupiny a s nimi spojené procesní řízení programových projektů jsou rozhodujícím prvkem, umožňujícím, aby se vlastní tvorba stala skutečným pilířem programového schématu ČT, aby reflektovala zájmy televizních diváků i možnosti a potřeby tvůrců a výkonných umělců a zároveň se vyrovnala se stále komplikovanějším ekonomickým i mediálním klimatem. Cílem pro příštích pět let je prohlubovat a zdokonalovat již zavedené principy, mezi nimiž dominuje vysoká míra kreativní odpovědnosti a samostatnosti producentů, kombinovaná s projektovými mechanismy zaměřenými na dodržování procesní a rozpočtové kázně.

Cílem do roku 2017 je etablovat producentské skupiny jako uznávané kreativní autority v audiovizuální sféře a zajistit jejich průběžnou přirozenou a zdravou obnovu.

■ Aktivní přístup k autorské a tvůrčí komunitě jako hlavnímu zdroji talentu

V této oblasti má ČT z posledních let jistý dluh. O to více práce je tudíž nutné v příštích pěti letech vykonat. Mezi cíle Vývoje v této oblasti patří:

- pravidelná aktivní komunikace a spolupráce s uměleckými vysokými školami,
- pravidelná aktivní komunikace a spolupráce s profesními svazy a asociacemi,
- zajištění zpětné vazby od autorů z konkrétních projektů a aktivit ČT.

Do roku 2017 chce být ČT v autorské a tvůrčí komunitě vnímána převážně jako opora, příležitost, jako konstruktivní a otevřený partner.

■ Zpřehlednění a zvýšení efektivity práce s přijatými náměty

Práce s náměty je nejviditelnější a v současnosti zřejmě nejpalčivější aspekt vztahů mezi ČT a autorskou komunitou. V této oblasti ČT již nyní zavedla povinnou evidenci všech námětů v jednotném informačním systému a jejich centrální administraci, která dohlíží na přidělení námětů, komunikaci s předkladateli a dodržování předepsaných lhůt k vyřízení.

Do roku 2017 je třeba, aby tento systém hladce a spolehlivě účinkoval, aby autor mohl průběžně sledovat cestu svého námětu prostředím ČT a aby autoři byli jasně a přehledně informováni o tom, jaké jsou potřeby a zamýšlené pořady ČT v nejbližší budoucnosti, a mohli díky tomu reagovat na konkrétní poptávku.

■ Zavedení systémových prvků sladění programové poptávky a obsahové nabídky za účelem co nejefektivnějšího využití prostředků dostupných pro vývoj

Výše uvedené cíle – producentský systém, vztahy s autory a práce s náměty – dostanou smysl pouze tehdy, když budou propojeny do efektivního systému sladění programové nabídky a poptávky.

Cílem Vývoje je aktivně se podílet na vzniku popisovaného systému v ČT a po jeho zavedení do praxe co nejefektivněji naplňovat jeho principy. Znamená to využívání celé škály nástrojů vlastní tvorby v audiovizí – aktivní skauting, producentské dny, autorské dílny, budování a producentské vedení scénaristických týmů, důsledné uplatnění fází tvorby scénáře s vazbou na autorské odměny, ověřovací výroba od testerů přes mini-piloty až po plnostopážové piloty, spojená s důsledným vyhodnocením a zpětnou vazbou do tvůrčích týmů.

Využitím principu tzv. „trychtýře“, kdy se pro danou oblast poptávky postupně zužuje počet vyvíjených a ověřovaných projektů, a zároveň se postupně zvyšuje kreativní úsilí a finanční prostředky investované do každého z nich, lze s výše uvedenými nástroji dosáhnout vysoké kvality výsledných pořadů při udržení odpisů, tedy hodnoty nevyužitých autorských děl, na hranici 20 až 30 % celkových rozpočtů na literární přípravu.

■ **Zajištění toku informovanosti: o nových formátech a programových trendech ve světě směrem dovnitř a o úspěšných a atraktivních pořadech a formátech ČT směrem ven**

ČT se musí více a systematictěji otevřít podnětům zvenčí. Cílem je zajistit pravidelnou informovanost vedení ČT a pracovníků zejména ve vývoji, v programu a ve výrobě o trendech v audiovizí, o nových programových formátech a o literárních a divadelních dílech vhodných k adaptaci.

ČT musí udělat více pro zhodnocení prostředků investovaných do vývoje a výroby úspěšných vlastních pořadů. Vývoj zajistí důstojnou tuzemskou i zahraniční prezentaci vlastní tvorby ČT a podpoří úsilí úseku obchodu a marketingu o maximalizaci příjmů z prodeje formátových práv a hotových pořadů.

■ **Rozvíjení jednotlivých žánrových a formátových oblastí vlastní tvorby:**

● **Hraná tvorba pro dospělé - společensky významná a závažná témata**

Formátově jde o TV filmy, minisérie a sezonní seriály. Obsahově se ČT bude obracet jednak k postavám a událostem především české historie, které ještě nenašly svou moderní televizní podobu - například Božena Němcová, Jan Hus nebo Karel IV. - jednak k tématům, která jsou - nebo v blízké budoucnosti pravděpodobně budou - určující pro soudobou evropskou společnost.

Tato oblast obsahuje velký potenciál pro koprodukční projekty se Slovenskou televizí.

● **Hraná tvorba pro dospělé - lehčí a zábavné žánry (krimi, romantika, komedie)**

Veřejnoprávní televize má diváky nejen poučit či vést k zamyšlení, ale také pobavit. Nedílným prvkem vlastní tvorby ČT bude kriminální žánr, především v podobě minisérií a seriálů, v žánrové šíři od klasických, příběhově bohatých detektivek s výrazným hrdinou-vyšetřovatelem po moderní týmové krimi-nálky. Chceme navázat na tradici televizních komedií, od solitérů po seriály, od komorních rodinných příběhů až po obnovení české fantasy školy, kterou proslavily seriály jako Arabela nebo Pan Tau. ČT se nebude vyhýbat ani kvalitní romantické tvorbě a dlouhohrajícím formátům, které ve světě veřejnoprávní televize s úspěchem využívají, zatímco v českých podmínkách zůstávaly zatím spíše doménou komerčních televizí.

● **Hraná tvorba pro děti**

U solitérních pohádek se budeme řídit heslem: raději méně a kvalitněji. Dnešní děti považují za samozřejmou poměrně vysokou úroveň tzv. „production value“, kterou znají z kin, DVD a převzatých pořadů v televizi, a je nutno mluvit k nim takovým vyprávěcím a vizuálním jazykem, který toto očekávání nezklame.

Dětem budou určeny i rodinné seriály zmiňované v předchozí odrážce.

● **Dokudrama a ostatní žánry na pomezí hrané tvorby a dokumentu**

Tento žánr byl ČT v uplynulých letech poměrně málo využíván, přitom přináší možnost, jak i náročné téma zpracovat rychle, s náklady srovnatelnými s komorní studiovou dramatikou, a přitom divácky velmi atraktivně. Chceme se zaměřit na historická témata (viz aktuálně vyráběný cyklus Roberta Sedláčka) i na aktuální společenská témata, dramatizace zlomových událostí posledních let, ale i na využití postupu doku-fikce pro rodinná dramata, soudní případy a další osobní a vztahová témata.

● **Dokumentární filmy a seriály**

ČT má v této oblasti tradičně široký záběr, je tedy nutno soustředit se na vysokou kvalitu a diváckou atraktivnost vyráběných pořadů. Každý cyklus by měl zdůvodnit setrvání na obrazovce aktuální kvalitou a přidanou hodnotou, nikoli pouze tradicí. V této oblasti je rovněž největší prostor pro koprodukční projekty s jinými televizemi v zahraničí.

● **Docusoap a ostatní žánry na pomezí dokumentu a tzv. reality formátů**

Docu-reality je další tzv. „cross“ žánr, který ČT dosud málo využívala, přičemž přenechávala prostor komerčním televizím. Řada zahraničních formátů tohoto druhu však v sobě nese vysoký potenciál společenské angažovanosti a užitečnosti. Tato oblast si zaslouží naši zvýšenou pozornost.

● **Publicistika**

Zatímco aktuální publicistika zůstane doménou úseku zpravodajství, Vývoj se nadále zaměří na publicistický dokument, magazíny a zábavní pořady typu talk show nebo panelová show.

- **Vzdělávání dětí a dospělých**

V této oblasti je nutné hledat nové cesty k naplňování principů veřejné služby v současných podmínkách, kdy ve vzdělávání hraje stále významnější roli internet a interaktivita. Vzdělávací aspekt je třeba aktivně vyhledávat a vytvářet mj. právě propojením televizních pořadů s obsahem v nových médiích (např. informační lišta v dokumentu či dramatickém pořadu, odkazující na web s doplňujícími informacemi o historické postavě, apod.).

- **Velká zábava - eventy, sezonní cykly**

ČT bude v této oblasti i nadále vytvářet protiváhu komerčním televizím a nabídne divákům každý rok jeden až dva převzaté formáty velké cyklické zábavy typu Stardance, a několik vlastních eventů, zaměřených na významné kulturní či společenské události, na charitu nebo na podobná témata vážící se k náplni veřejné služby.

- **Reality**

Tento žánr je tradičně doménou komerčních televizí, i zde lze však v posledních letech nalézt řadu formátů, jež přinášejí výrazně společensky prospěšný a pozitivně zaměřený obsah. Namátkou lze uvést pořady zaměřené na zdravý životní styl, na mezigenerační porozumění nebo na řešení - či aspoň zdůraznění - konkrétních společenských problémů.

- **Malá zábava - herní pořady, panelové show**

Žánr, jenž do ČT vždy patřil a bude patřit. Cílem bude do roku 2017 nalézt nové formy herních pořadů, atraktivní i pro mladší generace, a více využívat formy panelové show, která je např. v BBC, ale i v německy mluvících zemích vynikajícím nástrojem pro představení společensky angažované tematiky zábavným a divácky atraktivním způsobem.

- **Skečové pořady a sitcomy**

Další, kdysi tradiční složka programování ČT, jež si zaslouží, aby byla obnovena, samozřejmě v podobě korespondující se soudobou realitou. Pořady tohoto typu přivedou do ČT nový typ talentů, především mladých, a zároveň přitáhnou k obrazovce mladého diváka.

- **Infotainment - magazíny a zájmové pořady**

V této oblasti je třeba hledat především cesty ke zkvalitnění stávajících pořadů, přinést divákům opravdu přidanou hodnotu a jasně se odlišit od obdobné tvorby komerčních televizí. Klíčem by měl být fakt, že komerční televize dnes mimo prime time vysílají prakticky výhradně plně sponzorované pořady, které jsou zákonitě obsahově poplatné tomu, kdo je financuje; zatímco ČT může nabídnout opravdu nezávislý a objektivní pohled a radu v dané oblasti.

- **Hudební a divadelní pořady**

Nedílná součást programové nabídky ČT. Úloha Vývoje spočívá především v posílení obsahové dramaturgie, s cílem zajistit vysílání toho skutečně nejvyššího, v co nejširším žánrovém spektru, pro nejrozličnější zájmové a cílové skupiny diváků.

- **Pořady pro mladé lidi**

Ve všech žánrech, ve všech formátech, ve všech vysílacích časech je třeba klást velký důraz na to, aby se ČT obracela na mladé lidi a zůstala pro ně relevantním partnerem i do budoucna. Nebezpečí nevězí v tom, že by se mladí lidé přestali dívat na televizi, jak se často uvádí. Průzkumy nasvědčují tomu, že konzumace televize u mladých lidí neklesá, spíše dokonce vzrůstá. Mění se však způsob, jak se na televizi dívají, s kterými médii ji kombinují a jakou roli televizi ve svém životě přisuzují. Televize již nepředstavuje primární zdroj informací - tuto roli převzal do značné míry internet. Televize ale zůstává místem velkých událostí - ať už je to sportovní přenos, zpravodajství z nějakého zásadního dění, masově oblíbený seriál nebo populární zábavná show - které, ve spojení se sociálními médii a mobilní komunikací, lze sdílet s přáteli bez ohledu na to, kde právě fyzicky jsou. A televize je prostředníkem pro uspokojení velmi specifických, přesně definovaných zájmů - o téma, o osobnost nebo o způsob zpracování. Tyto trendy musí ČT zohlednit ve vlastní tvorbě, aby nejen v dalších pěti letech zůstala významným prvkem mediální konzumace všech generací.

- **Dětské pořady**

Oblast televizní tvorby pro děti bude třeba výrazně revidovat a osvěžit, a to nejen v souvislosti s náběhem nového programového okruhu. Cílem je zachovat tradiční hodnoty české dětské tvorby a přitom mluvit k dětem soudobým a pro ně přitažlivým a srozumitelným jazykem.

- **Animovaná tvorba**

Obdobný cíl si ČT klade v animované tvorbě: podporovat nové a odvážnější vyprávěcí a vizuální postupy a přitom neztratit to výjimečné a dobré, co tradice české animované tvorby obsahuje. I v této oblasti existuje velký potenciál pro koprodukční projekty, což je při finanční náročnosti většiny animované tvorby významný aspekt.

- **Tvorba orientovaná na menšiny**

Moderní veřejnoprávní televize se nesoustředí na pořady specificky zaměřené na určitou menšinu, nýbrž na integraci menšinových témat a osobností do celé škály své vlastní tvorby. Cílem ČT v této oblasti tudíž bude směřovat k odtabuizování a k integraci všech menšinových témat do běžných pořadů. Samozřejmě tam, kde se objeví jednoznačná programová poptávka, bude Vývoj pracovat i na specifických menšinových pořadech, ať už na magazínech, dokumentech, publicistice nebo na dalších typech pořadů.

- **Prostor pro mladé talenty a experiment**

Spolupráce s filmovými školami a činnost některých tvůrčích producentů skupin se zaměřením na „okrajové“ žánry a tvůrce posílí nabídku pořadů, jejichž přínos bude především v tom, že nabídnou divákovi určité vybočení z řady, tematicky či formou nebo obojím. Úkolem Vývoje je zajistit, aby prostor pro nové talenty a tvůrčí postupy existoval a zároveň aby výsledky byly formátovány a prezentovány odpovídajícím způsobem, umožňujícím co nejširšímu spektru diváků proniknout k podstatě sdělení, podávaného pro ně nezvyklou – či dokonce šokující – formou.

Vývoj pořadů a programových formátů pro televizi veřejné služby vnímá ČT jako velký závazek tvůrcům a všem občanům a zároveň jako velkou příležitost přispět k budování občanské, tvořivé, tolerantní a pozitivně smýšlející společnosti.

VÝROBA POŘADŮ

Výroba pořadů a tedy naplňování role producenta je významnou činností České televize a bude tomu tak i v horizontu let 2012 až 2017 vzhledem k tomu, že důraz na původní českou televizní tvorbu je základní rozvojovou strategií ČT do roku 2017. Výrobní kapacity ČT byly před lety dimenzovány prostorově i technologicky v naprosto jiných podmínkách. Zcela výjimečné postavení veřejnoprávní televize jako jediného producenta původní tvorby bylo částečně oslabeno nástupem komerčních televizí v devadesátých letech a následným rozvojem privátních producentů skupin. S přechodem na digitální technologie proběhla další zcela zásadní technologická, organizační i metodická změna v koncepci výroby pořadů.

Proto Česká televize v letech 2012 až 2017 musí:

- Vytvořit štíhlou a přehlednou strukturu vysoce efektivních a kvalitních interních kapacit, opírající se o unikátní, i když v některých případech investičně náročné jednotky, které volný trh nabízí v omezené míře či v nedostatečné kvalitě. Trhem běžně nabízené kapacity dále v ČT nerozvíjet a využít plně nebo částečně služeb outsourcingu. Tyto kroky je však třeba činit uvážlivě, s ohledem na fakt, že ČT, na rozdíl od komerčních televizí, vyrábět musí, a musí být tedy do určité míry soběstačná – nesmí být životně závislá na dostupnosti kapacit na mediálním trhu.
- Redefinovat strategii výroby pořadů v jednotlivých žánrech, včetně způsobu výroby, s cílem maximálně efektivně využívat existujících interních „mandatorních“ kapacit ve výrobních komplexech ČT (TS Praha, TS Brno, TS Ostrava). Pro potřeby analýzy efektivity interní výroby v jednotlivých žánrech aktualizovat a zobecnit segmentaci pořadů podle výrobních nákladů.
- Více koordinovat využití kapacit mezi televizními studii Praha, Brno a Ostrava a stanovit strategii, zda ve studiích zachovat kapacity pro plnoformátovou výrobu, nebo zda jít cestou specializace.
- Optimalizovat produkční procesy a výrobní kapacity v Praze a ve studiích v Brně a v Ostravě. K tomu účelu informačně integrovat časové plány výroby ve všech kapacitách ČT a na základě průběžného vyhodnocování informací o způsobu a rozsahu využití kapacit optimalizovat investiční strategie.
- Provést takové změny v organizaci výroby pořadů, aby v maximálně možné míře podporovaly samostatnost a tvůrčí svobodu producentů v rámci TPS (Tvůrčí producentů skupiny), ale zároveň bylo zajištěno efektivní využívání kapacit a koordinace všech výrobních plánů.
- Nově nastavit honorářové politiky externích členů realizačních štábů, včetně autorských profesí.

- Provést revizi interních pravidel při výrobě pořadů a v případě nutnosti je upravit. Interní pravidla musí pomáhat, nikoli svazovat.
- Revidovat a případně upravit smluvní vzory využívané při vlastní, koprodukční i zakázkové výrobě. Zvážit uzavření rámcových smluv s externími dodavateli a zmírnit tím administrativní zátěž.
- Provéřít a upravit smluvní, finanční, technologické i organizační podmínky pro specifickou výrobu koprodukčních filmů.
- Dořešit otázky spojené se zákonnou povinností ČT v oblasti služeb pro nevidomé a neslyšící:
 - nová strategie výroby skrytých titulků: docílení plnění zákonného limitu 70 % pořadů se skrytými titulky nebo titulky v obraze na všech okruzích ČT;
 - strategie výroby zvukového popisu – audio description (AD): rozšíření výroby do více žánrů a zahájení vysílání AD, plnění zákonného limitu 10 % pořadů s AD.
- Revidovat fondus výpravných prostředků – nábytku, rekvizit a kostýmů, a zpracovat novou strategii rozvoje a obnovy fundusu – nejen z důvodů přechodu na vysílání v HD systému.
- Optimalizovat procesy scénického provozu ČT, především s ohledem na potřebu vyšší míry využití studiových kapacit ČT, nové televizní formáty a nové technologie.
- Prohloubit spolupráci s odbornými středními i vysokými školami a ve spolupráci s personálním útvarům vychovávat a pro ČT získávat nejperspektivnější studenty a následně zaměstnance nebo externisty ve všech důležitých realizačních oborech audiovizu.

Výroba ČT musí zajistit kvalitní servis pro Tvůrčí producentské skupiny v podobě administrativního zázemí, metodického a odborného vedení výkonných producentů a řízení kvalitních interních produkcí.

V rámci celé ČT bude Výroba garantem klíčových oblastí při realizaci pořadů (náklady projektů – rozpočty pořadů, smluvní politika ČT, honorářová politika ČT, technologické podmínky ČT, kapacitní plánování, apod.).

Výroba ČT ve spolupráci s Tvůrčími producentskými skupinami zajistí realizaci všech programových projektů požadovaných pro vysílání ČT jednak formou vlastní výroby, jednak zakázkami či koprodukcemi, to vše maximálně efektivně a s využitím interních personálních i technických kapacit.

TELEVIZNÍ STUDIA

Televizní studia v Brně (TSB) a Ostravě (TSO) jsou nejen součástí výrobních kapacit České televize, ale jsou významnými kulturními, společenskými a informačními institucemi v daném regionu. Tento význam potvrzuje i jejich pevné ukotvení v zákoně o České televizi. Úzká vazba na problematiku pokrývaného regionu na straně jedné a efektivní začlenění do celoplošného vysílání a produkce pořadů České televize na straně druhé budou základní strategií rozvoje studií i v letech 2012 až 2017:

- Bude se intenzivně, v souladu s rozvojem zpravodajství ČT, posilovat význam regionálních redakcí, aby se jejich příspěvky staly nedílnou součástí všech televizních zpravodajských forem. Koncepce a svébytná editorská politika bude začleněna do celkové strategie zpravodajství a aktuální publicistiky České televize s důrazem na dění v regionu a jeho specifika. Stejně tak bude aktuální publicistika akcentovat oblasti, ve kterých má region silné a kvalitní zázemí.
- Programová koncepce TSO i TSB bude úzce navazovat na programové plány České televize jako celku, s důrazem na identitu regionu a s ohledem na žánry, v nichž má silné a kvalitní autorské, interpretační a realizační zázemí. Ačkoli bude konkrétní programové zaměření studií důsledně vycházet ze základní strategie České televize, bude vytvořen dostatečný prostor pro uplatnění specifika tvorby spočívající v ne-násilné akcentaci geografické a kulturní odlišnosti jednotlivých regionů.
- Televizní studia se budou prezentovat jako výrazné multižánrová regionální centra, vystupující jako kompaktní celek, s jasně definovanými odbornými garanty jednotlivých programových oblastí. Zároveň však budou stále výrazněji působit i jako reprezentant České televize v daném regionu s cílem neomezovat autorské možnosti pouze na daný region, ale umožnit regionálním autorům využít všech možností, které spolupráce s ČT nabízí.

- Televizní studia budou plnohodnotným účastníkem vnitřního konkurenčního prostředí se svojí svébytnou programovou nabídkou, včetně silné dramatické a zábavní tvorby pro hlavní proud či alternativních cest ve všech žánrech. Existence Tvůrčích producentských skupin v regionálních studiích k tomu vytváří odpovídající podmínky.
- V návaznosti na výstavbu nového studia Brno a využívání nového digitálního archivu ČT se předpokládá i efektivnější využívání APF TS Brno, protože Archiv brněnského studia obsahuje velké množství cenných položek, u kterých lze předpokládat jejich efektivní využívání v rámci programového schématu ČT.

DLOUHODOBÝ PLÁN TECHNICKÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017

Dlouhodobé plány technického rozvoje vycházejí z nutnosti dokončit technologickou digitalizaci a v návaznosti na ukončení základní digitalizace terestrického vysílání vytvořit podmínky pro jeho další rozvoj v souladu s požadavky zákona o ČT a potřebami dalšího rozvoje vývoje, výroby pořadů ČT a jejího vysílání. Technologický rozvoj se bude dotýkat všech oblastí:

■ Studiová technika

- Dokončení přechodu výroby z SD na HD rozlišení a na bezpáskový workflow,
- v návaznosti na modernizaci studií pokračovat s modernizací a přechodem na serverové zpracování,
- vybudovat HD studio pro malé formáty,
- přechod na rozlišení HD1080p50,
- dokončení přechodu z výroby na páskových médiích na nelineární bezpáskové zpracování – budování provozních datových úložišť coby náhrady za páskové nosiče,
- průběžná obměna stříhových kapacit v souvislosti se stárnutím technologií a s přechodem na vysoké rozlišení,
- digitalizace materiálů pořízených na magnetických páskových médiích – popis formou metadat.

■ Přenosová technika

Dokončení přechodu na výrobu v HD rozlišení s finálním přechodem na HD1080p50.

■ Zvuková technika

Přechod na výrobu pořadů s prostorovým zvukem,
dorešení doplňujících požadavků na audio vybavení pořadů (Loudness control, Audio Description).

■ Datové sítě

- V souvislosti s koncem platných smluv je nutné nové nastavení technických parametrů a obchodních podmínek v následujících oblastech:
- Datové propojení regionálních studií,
- distribuce/kontribuce telekomunikačních signálů,
- mobilní telekomunikační služby.

■ Technika zpravodajství ČT

- Návrh, výběr a zavedení bezpáskového produkčního systému pro zpravodajství a sport – DNPS II (Digital News Production System)
- Klíčové požadavky na DNPS:
 - především nahradit dožívající DNPS systémy;
 - implementovat moderní, dostatečně výkonově dimenzovanou platformu pro nelineární výrobu;
 - sjednotit DNPS systémy v Praze, Brně a v Ostravě – umožnit jednodušší sdílení materiálu mezi studií;
 - v Praze vytvořit jednotné produkční prostředí pro RZ, RS a RAP – virtuálně rozdělené pro jednotlivé redakce z pohledu přístupu uživatelů ke kontentu;
 - umožnit přístup do DNPS Praha, Brno, Ostrava z regionálních redakcí;
 - vytvořit podmínky pro přechod na HD.
- Modernizace a výstavba studií a studiového zázemí ve zpravodajství,
- modernizace studia SK 7,
- výstavba studia SK 10.

■ Vysílací technologie a distribuce signálu

Strategie České televize v oblasti dalšího rozvoje terestrického vysílání bude vycházet z požadavků zákona o České televizi, zejména vyřešení regionálního vysílání, a to až do úrovně vyšších samosprávných celků, možnosti vysílat v rámci veřejnoprávního multiplexu další televizní program a v neposlední řadě získat technickou kapacitu pro vývoj v oblasti nových vysílacích technologií a služeb. To předpokládá:

- Připravit koncept regionalizace s potenciálem rozdílného vysílání až do úrovně VÚSC s možností adresného vysílání pro vybrané oblasti. Součástí konceptu bude i využití technické regionální infrastruktury ČT pro potřeby krizového vyrozumívání, informačních kanálů státní správy a samosprávy a lokálních a komunitních médií včetně servisních služeb ČT pro tyto účely.
- Hledat společně s ČTÚ řešení současné situace, kdy stávající technická konfigurace veřejnoprávního multiplexu sice plně vyhovovala ve fázi přechodu na digitální vysílání realizaci Programu digitalizace ČT, ale nevytváří dostatečné podmínky pro plnění zákonných požadavků na veřejnou službu v oblasti televizního vysílání ČT, zejména z pohledu regionalizace a rozvoje nových vysílacích technologií a služeb.



- Rozvoj nových programů a programových typů integrujících různé distribuční platformy do jedné integrované distribuční sítě a postupné vytváření podmínek pro nastavení technologicky i ekonomicky optimálního distribučního mixu pro šíření programů České televize.
- Rozvíjet nové vysílací technologie vedoucí k budoucímu přechodu na DVB-T2 nebo na jiný standard terestrického vysílání, umožňující vysílání ve vysokém rozlišení a úsporu vysílacího spektra.
- Pokračovat ve strategii vysílání na satelitní platformě v HD kvalitě.

■ Digitalizace APF

Nastartovat a postupně realizovat projekt DAPFII, který naváže na realizovaný projekt DAPF I, tj. fázi výstavby digitálního archivu a zahájení digitalizace archivních fondů, a zaměřit se na:

- systematickou intenzivní digitalizaci programového obsahu,
- nutnou integraci digitálního archivu do standardních procesů vývoje, výroby a vysílání,
- optimální organizační a procesní strukturu úseku archivu,
- nastavení práv a povinností pro všechny uživatele a příspěvatele archivu ČT napříč celou ČT,
- efektivní dramaturgii využití archivu,
- spolupráci v rámci realizace komplexního programu digitalizace kulturního dědictví v ČR,
- vyřešení technologických otázek spojených s realizací záložního úložiště dat a případného přechodu na novou verzi archivního systému.
- Projekt bude plně rozšířen i na regionální TS Brno a TS Ostrava.

■ TS Brno

Rozhodujícím projektem technologického, ale i procesního rozvoje TS Brno je výstavba nového studia, přičemž se uskuteční i další inovační projekty:

- dokončení přechodu výroby z SD na HD rozlišení a na bezpásková workflow,
- realizace ateliéru pro natáčení,
- komplexní modernizace studiové a přenosové techniky,
- přechod na DNPS II (viz Technika zpravodajství ČT),
- výstavba nových vysokorychlostních lokálních datových sítí.

■ TS Ostrava

V souladu s celkovou koncepcí rozvoje technické základny ČT bude v TS Ostrava probíhat intenzivní technologická inovace směřující k dokončení vnitřní digitalizace, stejně jako je tomu v Praze a v Brně:

- dokončení přechodu výroby z SD na HD rozlišení a na bezpásková workflow,
- modernizace studiové a přenosové techniky,
- přechod na DNPS II (viz Technika zpravodajství ČT).

DLOUHODOBÝ PLÁN PERSONÁLNÍHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017

Plán personálního rozvoje důsledně vychází z optimalizace procesů a činností, protože právě ty, nikoli jednotliví zaměstnanci, jsou nositelem nákladů. V žádném případě nebude využívána metoda plošného snižování stavů zaměstnanců bez důkladné procesní a kompetenční analýzy. Mechanická redukce zaměstnanců v sobě navíc skrývá i potenciální hrozbu následného nákupu neefektivních externích služeb, jež pak nahrazují propuštěné zaměstnance, protože procesy a činnosti zůstávají nezměněny. Specifikem plánovacího období je navíc i nutnost zajistit změnu profesní skladby zaměstnanců v takové podobě, aby odpovídala změnám podmínek ve všech oblastech televizní výroby a vysílání.

Rok	Plánovaný průměrný počet zaměstnanců	Meziroční rozdíl	Skutečný počet zaměstnanců		Index 2011/1993	Ve fyzických osobách k 31.12.	Meziroční rozdíl	Index 2011/1993
			Průměrný evidenční přepočtený	Meziroční rozdíl				
1993			4038,75			4070,00		
2004	2595,25	-193,50	2573,50	-158,50		2543,00	-203,00	
2005	2517,25	-78,00	2510,75	-62,75		2547,00	4,00	
2006	2720,00	202,75	2680,25	169,50		2759,00	212,00	
2007	2825,00	105,00	2812,75	132,50		2881,00	122,00	
2008	2930,00	105,00	2881,25	68,50		2928,00	47,00	
2009	2950,00	20,00	2896,25	15,00		2924,00	-4,00	
2010	2865,00	-85,00	2824,75	-71,50		2826,00	-98,00	
2011	2835,00	-30,00	2797,50	-27,25	0,69	2826,00	0,00	0,96

- V posledních letech se plánovaný stav zaměstnanců ustálil v intervalu 2800 až 2900. Skutečný počet zaměstnanců v evidenčním stavu činil k 1.5.2012 2871. Z dlouhodobého hlediska je žádoucí pokles personálních nákladů, což souvisí nejen s celkovým počtem zaměstnanců, ale i s jejich profesní a vzdělanostní skladbou.
- ČT zahájila od ledna 2012 restrukturalizaci založenou na zavedení systému Tvůrčích producentů skupin, jenž má tvorbu ČT více otevřít novým tvůrcům, včetně mladých, začínajících autorů. To vede v počáteční fázi k určitému souběhu procesů a aktivit a k mírnému nárůstu počtu zaměstnanců, zároveň však se tím vytvářejí podmínky k optimalizaci procesů souvisejících s původní tvorbou a k následné redukci personálních nákladů.
- Profesní skladba zaměstnanců bude i nadále záviset:
 - na vývoji vysílacího schématu v letech 2013-2017,
 - na podílu vlastní výroba/akvizice po jednotlivých oblastech,
 - na využívání archivních fondů,
 - na nákupu pořadů a očekávanému rozvoji nových médií a
 - v neposlední řadě na rozsahu servisních činností (např. obchod a marketing, technické služby, ekonomika apod.).

Z toho vyplývá závislost naplňování personální strategie na dokončení technologické inovace, na profilaci jednotlivých programů a na nastavení optimální struktury výrobních kapacit.

- Ze současné věkové struktury zaměstnanců České televize plyne, že největší skupinu, 26,16 % z celkového počtu všech zaměstnanců, tvoří zaměstnanci ve věku 30 až 40 let. Další 26,05 % představují zaměstnanci ve věku 40 až 50 let a 23,41 % tvoří zaměstnanci ve věku 50 až 60. Přibližně 12% zastoupení mají zaměstnanci starší 60 let. Vzhledem k tomu, že takřka 35 % pracovníků je starších padesáti let, a současně také s tím, že dochází k zásadní obsahové, technologické a procesní změně v působení televize v plně digitálním prostředí, vystupuje do popředí jako významný cíl pro předkládaný plánovací horizont aktivní vyhledávání nových zaměstnanců a jejich efektivní vzdělávání. Pracovní pozice v ČT vyžadují v převážné většině odpovídající vzdělání a kvalifikaci. V současné době je vzdělanostní struktura zaměstnanců České televize následující: nejsilnější skupinu zaměstnanců (51,72 %) tvoří středoškoláci s maturitou, druhou nejsilnější skupinu zaměstnanců (28,42 %) představují vysokoškoláci. Na místech bez požadavku na vzdělání, tj. se základním vzděláním, pracuje v ČT minimum zaměstnanců - jde především o některé zaměstnance na pracovních pozicích dělník-stavěč nebo vrátný.

Věková struktura ČT k 1.5.2012 (zam. skutečnost)

Věk	Počet	Podíl v %
od 19 do 30 včetně	351	12,23 %
od 30 do 40 včetně	751	26,16 %
od 40 do 50 včetně	748	26,05 %
od 50 do 60 včetně	672	23,41 %
nad 60	349	12,16 %
Celkem	2871	100,00 %



Kvalifikační struktura ČT k 1.5.2012 (zam. skutečnost)

Vzdělání	ČT v Praze	TS Brno	TS Ostrava	Počet	Podíl v %
Základní	30	2	2	34	1,18 %
Vyučení	415	35	38	488	17,00 %
Středoškolské	1266	109	110	1485	51,72 %
Vyšší odborné	38	4	6	48	1,67 %
Vysokoškolské	616	101	99	816	28,42 %
Celkem	2365	251	255	2871	100,00 %



- Součástí personální strategie je i zcela nový systém využívání služeb externistů v rámci projektů realizovaných v ČT. Z pohledu personální strategie má nastavení efektivního systému využívání externistů stejnou váhu jako nastavení optimálního počtu zaměstnanců v pracovním poměru. Na základě analýzy procesu spolupráce s externisty z pohledu personálního, finančního a právního budou nastaveny potřebné kroky, včetně jasně daných pravidel najímání externích spolupracovníků a vytvoření jejich centrální evidence. Výsledkem bude i komplexní revize uzavřených smluv s externími spolupracovníky. Cílový počet sjednaných externích spolupracovníků a jejich profesní skladba bude závislá na stejných kritériích, jako je tomu v případě zaměstnanců ČT.
- Případná redukce počtu zaměstnanců bude striktně vycházet z procesní analýzy a optimálního nastavení procesů a činností uvnitř ČT. Cílem strategie tedy není žádný cílový stav zaměstnanců, nýbrž jejich optimální počet a profesní skladba vycházející z komplexní změny procesů a aktivit realizovaných v ČT.
- Základním cílem strategie personálního rozvoje je nastavit funkční procesy a nástroje lidských zdrojů dle dlouhodobých cílů ČT. Tato strategie předpokládá:
 - optimálně nastavit systém odměňování v souladu s finanční strategií ČT a v souladu s podmínkami dohodnutými v Kolektivní smlouvě,
 - revidovat a nastavit adaptační program - zapracování nových zaměstnanců,
 - revidovat systém přijímání nových zaměstnanců, včetně inzerce nových míst,
 - nastavit systém vnitřní komunikace v oblasti lidských zdrojů, včetně zefektivnění dnešních postupů (namísto papírových/e-mailových schvalování, docházky, výplatních pásek apod. jejich převedení do elektronické verze či změny v nastavení SAP), případně i zavedení „samoobsluhy“ zaměstnanců (žádosti o dovolenou, změny v evidenci dat o zaměstnancích apod.),
 - nastavit systém osobního rozvoje zaměstnanců, klíčových a vedoucích pozic, včetně manažerského vzdělávání a vzdělávání talentů,
 - nadále podporovat profesní vzdělávání a vzdělávání ze zákona,
 - spustit 360stupňovou zpětnou vazbu pro vedení,
 - nastavit a spustit průzkum zaměstnanecké spokojenosti,
 - nastavit systém ročního hodnocení zaměstnanců (výkon x potenciál),



- nastavit systém identifikace talentů/klíčových zaměstnanců, systém jejich ohodnocení, stabilizace a práce s nimi,
- nastavit kariérní plány,
- nastavit plány nástupnictví (souvislost s manažerským vzděláváním),
- nastavit systém personálního controllingu,
- rozšířit Pracovní řád a případně také Kodex o Základní standardy chování a odívání zaměstnanců,
- nastavit programy uznání - ohodnocení práce zaměstnanců nefinančního charakteru,
- nastavit systém pomoci zaměstnancům při ztrátě zaměstnání - outplacementu,
- nastavit program lepší komunikace s určitými skupinami zaměstnanců - např. se zaměstnanci přibližujícími se nároku na starobní důchod či s maminkami na MD / RD.

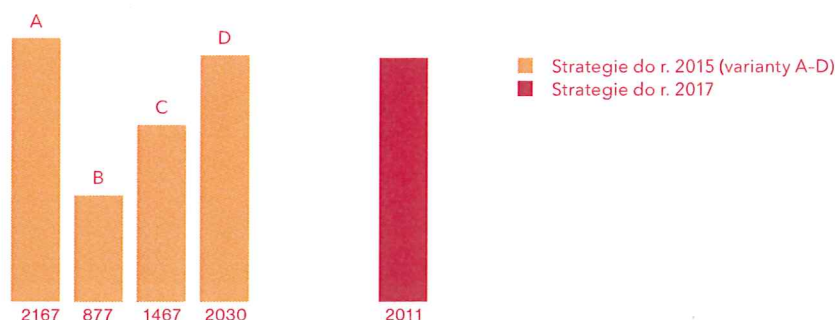
DLOUHODOBÝ PLÁN EKONOMICKÉHO ROZVOJE NA LÉTA 2012-2017

VÝCHOZÍ EKONOMICKÉ PODMÍNKY ČINNOSTI ČESKÉ TELEVIZE

- Televizní poplatky budou v plánovacím období naprosto dominantním zdrojem financování ČT.
- Část výnosů z vysílání reklamy nejde a ani v budoucnu nepůjde plně využít pro potřeby ČT, protože jejich přesné a účelové použití je dáno zákonem č. 302/2011 Sb.
- Podmínky nastavené zákonem č. 302/2011 Sb. zásadně mění výkonnost komerční činnosti ČT. Česká televize nemůže dodat na trh odpovídající komplexní reklamní produkt. Z toho vyplývá, že výnosy z prodeje všech produktů vázaných na reklamu trvale klesnou co do objemu i co do ceny. Sekundárním důsledkem snižování objemu příjmů z komerční činnosti je i snížení koeficientu pro nárok na odpočet DPH na vstupu. Ukazuje se, že podmínky, nastavené pro ČT, neumožňují realizaci reklamních kampaní, čímž je ČT prakticky odstíněna od inzercí velkých firem.
- Česká televize nemůže svou činností, kromě vymáhání poplatků, zásadně ovlivnit své financování na straně výnosů. Nelze očekávat, že by ČT mohla vystupovat jako nadnárodní producent vyrábějící audiovizuální dílo pro mezinárodní trh s cílem získat jejich prodejem zásadní finanční prostředky.
- Veškeré dopady inflace, změn daňových zákonů, nárůst realizačních cen subjektů, spolupracujících na výrobě pořadů, případná valorizace mezd a jakýkoli další růst nákladů je možno kompenzovat jen úsporami.
- Dlouhodobý problém s financováním České televize nespočívá v jejím financování jako vysílatele, nýbrž ve financování původní tvorby, podpoře kinematografie a zajišťování práv ke sportovním přenosům, čili ve financování ČT jako producenta pořadů a garanta zachování české původní televizní tvorby.
- Zásadní znevýhodnění oproti komerčním producentům pořadů spočívá v nemožnosti plně uplatnit nárok na odpočet DPH na vstupu. ČT je svou podstatou výrobní firma, má však možnost uplatnit odpočet DPH na vstupu jen v alikvotní části, jež odpovídá podílu komerční činnosti. Kvůli tomu neuplatní nárok na odpočet ve výši více jak půl miliardy korun ročně. DPH představuje jednu z nejvyšších nákladových položek v rozpočtu ČT. Ještě horší je však omezení možnosti více využívat pro různé činnosti externí firmy a snižovat tím náklady ČT. Současně nemožnost uplatnění plného nároku na odpočet DPH na vstupu bude komplikovat i velmi potřebnou spolupráci s externími produkcemi. Rovněž bude omezovat i možnost redukce počtu pracovníků, protože ve většině případů je výhodnější využít vlastní zaměstnance než využívat služeb externích dodavatelů a tím platit náklady navýšené o část DPH.
- Česká televize vykazovala až do roku 2011 včetně určité přebytky v cash flow díky odložení ukončení vysílání reklamy na programech ČT a nárůstu inkasa televizních poplatků spojený s růstem poplatku v letech 2006 až 2008. Vzhledem k relativně komfortnímu objemu volných finančních prostředků nedošlo k nutné redukci nákladů i proto, že ČT předpokládala, že ukončení reklamy nastane až v červnu 2012, tudíž se plně projeví až v roce 2013. To ohraničilo časový prostor pro uskutečnění restrukturalizace a pro adaptaci na nové podmínky na léta 2010 a 2011. Vzhledem k tomu, že se program restrukturalizace nerealizoval, došlo k posunu výstavby studia Brno, čímž se opticky vylepšil stav cash flow, navíc předčasně ukončení vysílání reklamy nastalo již v roce 2011. Důsledky těchto skutečností se projevují již nyní.
- Prostředky akumulované v letech 2006 až 2011 představovaly zdroj pro nutnou realizaci restrukturalizace ČT po dokončení digitalizace zemského televizního vysílání. Což bylo z pohledu ČT v letech 2011 až 2013. Očekávané náklady na tuto transformaci jsou patrné z odhadovaného stavu finančních zdrojů k 31. 12. 2015, který byl zveřejněn v Dlouhodobých plánech ČT na léta 2010-2015, zpracovaných předchozím vedením ČT. Ty byly předloženy Radě ČT 27. 6. 2011 a ta je následně projednala 13. 7. 2011 (usnesení č. 152/13/11 – Rada vzala na vědomí). Jak je patrné z grafu stavu k 31. 12. 2015, všechny předložené varianty předpokládaly pokles disponibilních finančních zdrojů od 1,5 do 2,8 mld. Kč v závislosti na zvolené variantě postupu (pro úplnost je doplněn očekávaný stav podle předkládané varianty Dlouhodobých plánů do roku 2017 – červený sloupec, byť se jedná kvalitativně o zcela jiný postup založený na kombinaci úspor a rozšiřování služeb a původní tvorby a ne na prosté plošné redukci nákladů)

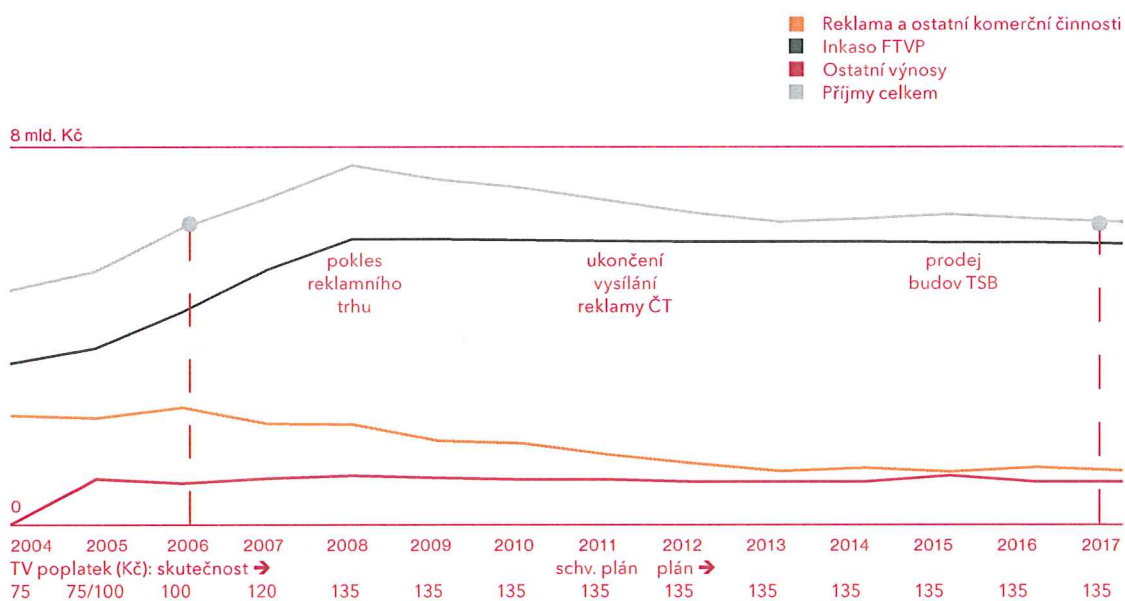
Stav finančních prostředků k 31.12. 2015 - Prognóza

(mil. Kč)



PROGNÓZA VÝVOJE VÝNOSŮ V LETECH 2012-2017

- Dlouhodobý plán ekonomického rozvoje vychází z velmi konzervativního odhadu, který nepředpokládá valorizaci poplatků, vyřešení problému DPH či jiné zásadní navýšení zdrojů. Naopak projektuje další zhruba 7% pokles příjmů z komerční činnosti, protože vzhledem k zákonným omezením vysílání reklamy nemůže ČT poskytnout reklamnímu trhu komerčně dostatečně zajímavý produkt.
- Reklama, sponzoring a ostatní produkty reklamního trhu si udrží výsadní postavení z pohledu komerčních příjmů, ale jejich podíl na celkových výnosech ČT klesne v průběhu plánovaného období ze současných 7,66% (plán 2012) na 5,8% v roce 2017, což reprezentuje v absolutní hodnotě pokles o takřka 30% ve srovnání s plánem na rok 2012.
- Vzhledem k tomu, že je ČT zaměřena na původní českou tvorbu, je omezeno její komerční uplatnění na televizním trhu. Kvalitní televizní tvorba reflektující české reálie, historické souvislosti a kulturní tradice je paradoxně komerčně nezajímavá, na rozdíl od sterilní průmyslové výroby velkých studií, která reflektují jen obecně známá, univerzální témata přenositelná v podstatě do libovolných geografických a kulturních oblastí. Česká televize navíc nemá dostatečnou produkční sílu, aby mohla generovat rozsáhlou nabídku pro televizní trh. Nelze tedy očekávat nárůst příjmů z prodeje původní televizní tvorby České televize. Tato komodita se bude pohybovat v rozsahu 13-15% podílu na celkových příjmech z komerční činnosti, za předpokladu, že se na českém trhu neodehrají zásadní změny ve sféře poptávky.
- Předkládaná koncepce je konstruována jako velmi konzervativní, tudíž není započítán žádný nárůst v některé z komerčních aktivit, protože takový vývoj není podložen žádnou analýzou či relevantní predikcí.

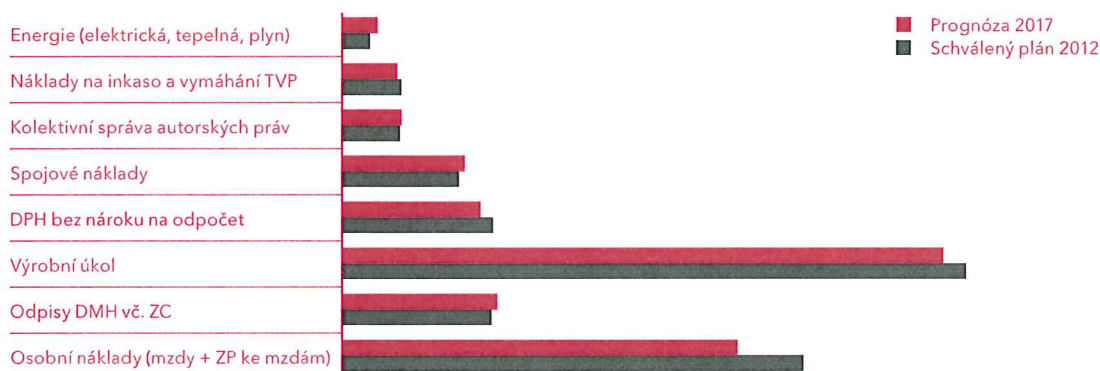


- Jak je patrné z výše uvedeného grafu, skutečný pokles příjmů, spojený s ukončením vysílání reklamy, přesáhl očekávaných 15 Kč a dosáhl zhruba 35 Kč z měsíčního poplatku. ČT tedy bude v předkládaném plánovacím období hospodařit s příjmy na úrovni roku 2006.

PROGNOZA VÝVOJE NÁKLADŮ V LETECH 2012-2017

- Dlouhodobý plán ekonomického rozvoje v oblasti nákladů vychází z nutnosti po výpadku příjmů stabilizovat financování České televize, ale zároveň neomezit - v kritickém období nového uspořádání televizního trhu - rozvoj ČT.
- Odvozená úspora nákladů, spojená se způsobem financování digitalizace terestrického vysílání prostřednictvím zvláštního účtu České televize, a existence s tím spojených finančních přebytků překryla skutečnost, že ČT měla v letech 2009 až 2011 z hlediska nákladů realizovat restrukturalizační opatření vedoucí k dodatečným úsporám jako přípravu na budoucí očekávaný pokles příjmů. Faktem, že tento vývoj nenastal, dochází v letech 2012 až 2015 ke kumulaci problémů souvisejících s rozvojem ČT a současně s její restrukturalizací. Plán předpokládá, že v letech 2012 až 2016 budou naplněny cíle dokončení technologické, procesní i ekonomické adaptace na nové podmínky a zároveň budou realizovány zásadní rozvojové projekty v oblasti rozvoje programu a vysílání a že toho bude dosaženo v rámci disponibilních zdrojů se zachováním dostatečné úrovně disponibilních prostředků k 31. 12. 2017.
- Ve srovnání s plánem na rok 2012 dojde k celkové průměrné úspoře nákladů ve výši 7 % ročně. To postačí ke stabilizaci financování ČT bez omezení rozsahu původní tvorby s tím, že ve skutečnosti jsou nutné úspory ještě navyšovány o cca 1-2 % ročně vlivem růstu cen služeb, materiálu a energií. Z toho je zřejmé, že pokud se do roku 2020 nevyřeší trvale udržitelné financování, bude další pokles nákladů vázán na již selektivní omezení původní tvorby či dojde k dalšímu snížení disponibilních zdrojů.

Rozhodující nákladové položky

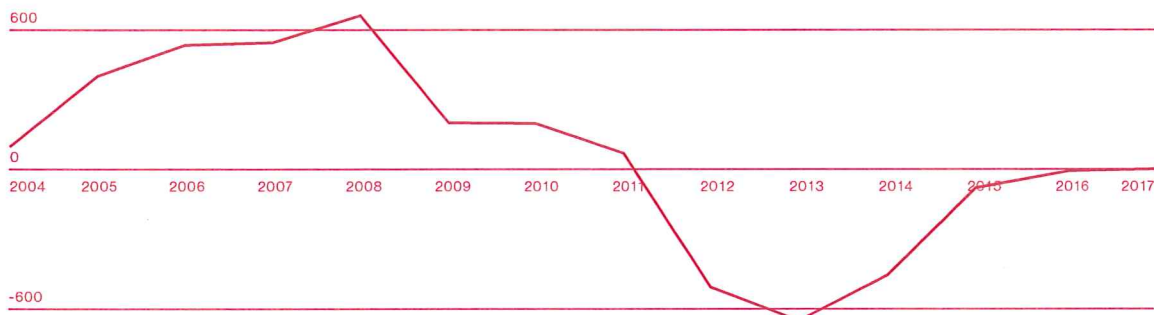


- Dlouhodobý plán ekonomického rozvoje předpokládá realizaci úsporných opatření v hlavních rozpočtových položkách i v režijních nákladech. Výše uvedených osm rozpočtových položek představuje v plánu na rok 2012 86,3 % celkových nákladů ČT. I přes očekávané úspory tento podíl naroste do roku 2017 o další dvě procenta a tyto položky budou představovat již 88,3 %. Z toho plyne, že dosažení ekonomické rovnováhy není možné bez optimalizace rozhodujících nákladových položek, což jsou mzdy a externí náklady na výrobu pořadů (výrobní úkol). Vzhledem k tomu, že základní perspektivou je maximálně možné udržení objemu původní tvorby, jsou přímé externí náklady na výrobu pořadů (výrobní úkol) snižovány pouze 4%, zatímco personální náklady o 14 %, a ostatní režijní náklady dokonce o více jak 22 %. Zároveň nastane růst mandatorních výdajů o cca 11,3 %, přičemž hlavní roli hraje nutnost rychlejší obměny techniky, tedy zvýšené odpisy, růst spojových nákladů související s realizací regionalizace a zákonem požadovaným rozvojem nových vysílacích technologií a růst cen energií. Stabilizace platby DPH bude docílena omezením nákupu služeb a zvýšeným využitím vnitřních kapacit ČT.

PROGNÓZA STAVU DISPONIBILNÍCH FINANČNÍCH ZDROJŮ - CASH FLOW

Roční saldo financování (+ přebytek / – deficit)

(mil. Kč)



- Ačkoli plán na rok 2011 předpokládal pokles disponibilních zdrojů o více jak 200 mil. Kč, tyto zdroje byly deklarovány jako nutné náklady spojené s restrukturalizací. Vzhledem k tomu, že navržená opatření nebyla realizována a navíc byly pozastaveny či zcela zastaveny investiční akce a programové projekty, došlo naopak k jednorázové úspoře ve výši 77 milionů korun. Jelikož se nejedná o skutečnou úsporu, nýbrž o odloženou spotřebu, kumulace problémů nastane v letech 2013 a 2014.
- Nutnost současně realizovat o několik let zpožděnou výstavbu studia Brno, dokončit zásadní inovaci technologií (interní digitalizace), realizovat programové, organizační i procesní změny a rozvíjet intenzivně původní tvorbu, to vše v letech 2012 až 2014, vede k nutnosti využití disponibilních zdrojů nad rámec financování v běžném roce. Předkládaná strategie předpokládá, že tento základní transformační proces proběhne v letech 2012 až 2014. Počínaje rokem 2015 dojde k vyrovnání příjmů a výdajů v běžném roce, jak je patrné z grafu.
- Vyrovnání financování musí být samozřejmě realizováno na základě optimalizace výnosů a minimalizace nákladů, avšak souběh finančně náročných aktivit neumožňuje jejich plné financování z běžných prostředků, musí být tedy použity disponibilní zdroje s tím, že koncový zůstatek disponibilních zdrojů neklesne k 31. 12. 2017 pod 2 mld. Kč a bude se pohybovat v intervalu 2 až 2,4 mld. Kč v závislosti na celkové hospodářské situaci a na průběhu transformace.

	2013	2014	2015	2016	2017
	plán	plán	plán	plán	plán
TSB + News Room	150	150	52		
Interní digitalizace – přechod na bezpáskovou technologii – TSB, TSO, Newsroom, Studia, přenosová a vysílací technika	120	70	15	4	
Podíl na celkových investičních výdajích ČT	45,00%	36,67%	13,14%	0,87%	
ČT3 – vývoj pořadů, akvizice, výroba pořadů	237	120			
Rozběh vývoje TPS – mimořádné externí výdaje do vývoje nových programů	80	50			
Podíl na celkových externích nákladech ČT na výrobu pořadů	12,96%	7,14%			
DPH spojené s mimořádnými projekty	60	60			
Podíl na celkovém odvodu DPH	10,89%	11,01%			
Celkem	647	450	67	4	
Celkem – Podíl na celkových výdajích ČT	9,41%	6,68%	1,04%	0,06%	0

- Jak je patrné z orientačního přehledu využití disponibilních prostředků, jedná se mimořádné projekty. Jejich realizační horizont je buď omezený, jako je tomu v případě dokončení technologické inovace, související s digitalizací a přechodem na bezpáskové výrobní postupy, či výstavby studia Brno, nutné modernizace zázemí zpravodajství, jednorázové dotace na urychlení rozvoje původní tvorby a rozběh TPS, nebo jde o zásadní rozvojový projekt, jímž je start ČT3. Jeho rutinní provoz bude samozřejmě realizován z dosažených úspor, ale pozdržení jeho startu až po jejich dosažení, tj. do roku 2015 či 2016, by znamenalo de facto likvidaci tohoto projektu. V současnosti probíhá zásadní přestavba mediálního prostředí, řeší se otázky digitální dividendy, vytváří se koncepce vysílacího mixu a diváci očekávají rozšiřování programové nabídky. V roce 2015 či 2016 již bude mediální prostředí plně etablované a pro vznik nové služby, která je pro rozvoj ČT zásadní, už nezůstane prostor.

ZÁVĚR

Těžko si lze představit komplikovanější období. Digitalizace zcela změnila mediální prostředí. Obchodní modely, které léta umožňovaly bezproblémovou existenci komerčních medií, ztrácejí svou výkonnost. Veřejná media se tváří v tvář novým technologickým možnostem a očekáváním diváků potýkají s nedostatkem zdrojů a to nejen finančních, ale i programových a tvůrčích. Nikdy v minulosti nebyl tak zásadní rozdíl mezi diváckými skupinami. Klasický televizní divák má zcela jiné priority než nový, informačními technologiemi vybavený divák. A to vše se děje v prostředí komplikované ekonomické situace. Důvod ke skepsi? Předkládané dlouhodobé plány ukazují, že ne.

Česká televize prošla uplynulým obdobím ve srovnání s ostatními veřejnoprávními televizemi střední a východní Evropy velmi dobře. Jistě je, a i v budoucnu bude, televizí nízkoropočtovou, pokud ji budeme srovnávat s velkými produkčními televizemi západní Evropy či USA, ale z hlediska českého prostředí si zachovala svou vysokou úroveň a má schopnost být i nadále určitou jistotou pro české tvůrčí prostředí a inkubátorem nových autorských, producentských, žurnalistických, i technických osobností.

Předkládané dlouhodobé plány ukazují, že ČT má potenciál zohlednit hlavní vývojové trendy a že má zanícené a schopné profesionály, kteří předkládanou vizi dokážou realizovat. Nebude to sice jednoduché, ale je to reálné. To je hlavní závěr vyplývající z Dlouhodobých plánů. ČT nemusí být defenzivní a jen plošně šetřit, jak to na první pohled vypadalo v roce 2011, a přežívat v dlouhodobé stagnaci. ČT má vnitřní potenciál jít dopředu, rozvíjet se a zvyšovat kvalitu své původní tvorby..

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Ekonomická prognóza a hlavní ukazatele na léta 2012-2017

Příloha č. 2: Přeložený výtah z dokumentu Recommendation CM/Rec (2012)1 of the Committee of Ministers to member States on public service media governance

PŘÍLOHA Č. 1: **EKONOMICKÁ PROGNÓZA A HLAVNÍ UKAZATEL NA LÉTA 2012-2017**

ROZPOČET NÁKLADŮ A VÝNOSŮ - účetní pohled

u k a z a t e l	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	schv. plán	plán	plán	plán	plán	plán
reklama a ostatní komerční činnost	1 676	1 647	1 829	1 515	1 480	1 110	1 034	774	534	365	435	371	440	375
ostatní výnosy	49	158	106	182	251	253	187	175	116	124	119	100	109	109
ZMŮ	431	263	266	214	312	180	186	272	110	100	100	100	100	100
čerpání FTVp	2 181	2 529	3 337	4 228	4 717	5 382	5 480	5 418	6 210	6 339	6 167	5 836	5 787	5 876
VÝNOSY celkem	4 337	4 597	5 538	6 139	6 760	6 925	6 887	6 639	6 970	6 928	6 821	6 581	6 436	6 460
osobní náklady (mzdy + ZP ke mzdám)	1 070	1 089	1 244	1 388	1 530	1 626	1 646	1 620	1 680	1 630	1 550	1 470	1 450	1 450
odpisy DHM vč. ZC	347	363	386	347	340	388	396	457	535	552	584	554	526	568
výrobní úkol	1 158	1 295	1 767	2 052	2 160	2 067	2 117	2 095	2 300	2 448	2 381	2 296	2 221	2 206
DPH bez nároku na odpčet	215	263	338	429	470	522	536	527	540	551	545	519	502	492
spojové náklady	541	530	586	641	634	609	609	471	427	430	435	440	445	450
kolektivní správa autorských práv	169	140	178	187	184	177	180	204	213	205	207	210	212	215
náklady na inkaso a vymáhání TVP	123	149	133	193	210	216	234	237	213	180	185	190	195	200
energie (elektrická, tepelná, plyn)	67	69	75	80	87	94	99	100	105	108	111	114	117	121
ostatní režijní náklady	898	707	764	781	1 025	1 025	920	864	847	727	723	688	668	658
ZMŮ	-251	-8	67	113	77	176	150	64	110	100	100	100	100	100
NAKLADY celkem	4 337	4 597	5 538	6 139	6 760	6 925	6 887	6 639	6 970	6 928	6 821	6 581	6 436	6 460
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

POČET EVIDOVANÝCH TELEVIZNÍCH PŘÍJÍMAČŮ A INKASO
TELEVIZNÍCH POPLATKŮ

u k a z a t e l	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	schv. plán	plán	plán	plán	plán	plán
počet evidovaných příjimačů k 1. 1.	3 271 703	3 271 062	3 445 129	3 517 252	3 583 388	3 637 562	3 638 984	3 621 038	3 593 590	3 585 000	3 580 000	3 575 000	3 570 000	3 565 000
přírůstek / úbytek	-841	174 067	72 123	66 136	54 174	1 422	-17 946	-27 418	-8 590	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000	-5 000
počet evidovaných příjimačů k 31. 12.	3 271 062	3 445 129	3 517 252	3 583 388	3 637 562	3 638 984	3 621 038	3 593 590	3 585 000	3 580 000	3 575 000	3 570 000	3 565 000	3 560 000
inkaso televizních poplatků (v mil. Kč)	2 888	3 240	4 103	5 065	5 787	5 828	5 792	5 771	5 750	5 741	5 733	5 725	5 717	5 709

INVESTICE

u k a z a t e l	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	schv. plán	plán	plán	plán	plán	plán
- běžné investice	289	399	432	491	537	586	454	516	535	450	450	450	400	400
- výstavba nového TSB / zpravodajský komplex	0	0	0	0	0	45	13	9	45	150	150	60	60	0
INVESTIČNÍ VÝDAJE celkem	289	399	432	491	539	631	467	525	580	600	600	510	460	400

ROZPOČET PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ - cashový pohled

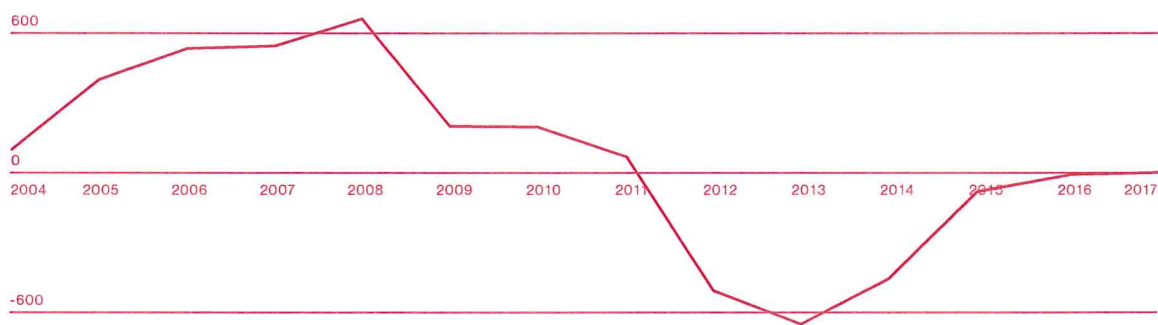
u k a z a t e l	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	schv. plán	plán	plán	plán	plán	plán
reklama a ostatní komerční činnost	1 676	1 647	1 829	1 515	1 480	1 110	1 034	774	534	365	435	371	440	375
ostatní výnosy	49	158	106	182	251	253	187	175	116	124	119	100	109	109
inkaso FTVp	2 888	3 240	4 103	5 065	5 787	5 828	5 792	5 771	5 750	5 741	5 733	5 725	5 717	5 709
PŘÍJMY celkem	4 613	5 045	6 038	6 782	7 518	7 913	7 013	6 720	6 400	6 230	6 287	6 370	6 266	6 193
osobní náklady (mzdy + ZP ke mzdám)	1 070	1 089	1 244	1 388	1 530	1 626	1 646	1 620	1 680	1 630	1 550	1 470	1 450	1 450
investiční výdaje	289	399	432	491	539	631	467	525	580	600	600	510	460	400
výrobní úkol	1 158	1 295	1 767	2 052	2 160	2 067	2 117	2 095	2 300	2 448	2 381	2 296	2 221	2 206
režijní náklady celkem	2 013	1 858	2 074	2 275	2 617	2 668	2 578	2 403	2 345	2 201	2 206	2 161	2 139	2 136
VÝDAJE celkem	4 530	4 641	5 517	6 206	6 846	6 992	6 808	6 643	6 905	6 877	6 737	6 437	6 270	6 192
ROZDÍL (SALDO FINANCOVÁNÍ)	83	404	521	556	672	199	205	77	-505	-647	-450	-67	-4	1

STAV FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ (CASH FLOW)

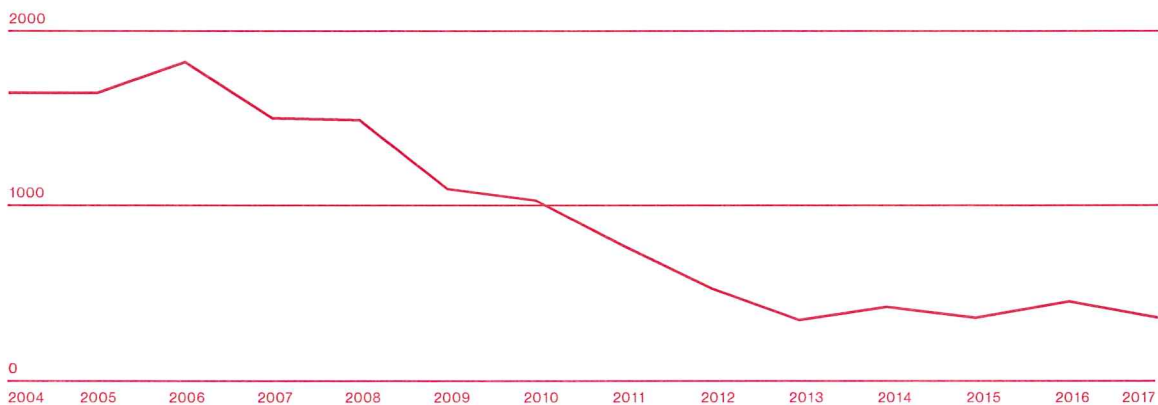
u k a z a t e l	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	skutečnost	schv. plán	plán	plán	plán	plán	plán
stav k 1. 1.	288	502	1 015	1 675	2 361	3 041	3 079	3 714	3 680	3 175	2 528	2 078	2 011	2 007
SALDO FINANCOVÁNÍ BEŽNÉHO ROKU	83	404	521	556	672	199	205	77	-505	-647	-450	-67	-4	1
změna v rozvahových účtech	131	109	139	130	8	-221	490	-111	0	0	0	0	0	0
stav k 31. 12.	502	1 015	1 675	2 361	3 041	3 079	3 714	3 680	3 175	2 528	2 078	2 011	2 007	2 008

*) vzhledem k probíhajícímu účetnímu auditu nejsou ještě čísla za rok 2011 konečná, avšak již neze předpokládat jejich výrazné změny.

Roční saldo financování (+ přebytek / – deficit) (mil. Kč)



Výnosy z obchodní činnosti (mil. Kč)



PŘÍLOHA Č. 2: DOPORUČENÍ CM/REC (2012) 1 VÝBORU MINISTRŮ ČLENSKÝM STÁTŮM NA SPRÁVU MÉDIÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY

(Přijaté Výborem ministrů dne 15. února 2012 na 1134 zasedání zástupců ministrů)

Stručný výtah z dokumentu*:

V úvodu doporučení se konstatuje, že svoboda projevu a právo vyhledávat a přijímat informace mají zásadní význam pro fungování opravdové demokracie a média jsou nejdůležitějším nástrojem pro svobodu projevu ve veřejné sféře, umožňující lidem naplnit právo vyhledávat a přijímat informace. Veřejnoprávní média přitom hrají specifickou roli s ohledem na dodržování tohoto práva a poskytování různorodého a vysoce kvalitního programového obsahu, přispívají k posílení demokracie a sociální soudržnosti a podporují mezikulturní dialog a vzájemné porozumění.

Veřejnoprávní média musí fungovat v rámci udržitelného systému státní správy, který zabezpečuje nezbytnou nezávislost veřejného média a zodpovědnost vůči veřejnosti. Existují určitá rizika vyplývající z pluralismu a rozmanitosti v médiích mající negativní důsledky pro demokratickou diskusi, pokud by nebyl zachován současný model, který zahrnuje veřejnoprávní, komerční i komunitní média.

Přechod od státních médií k médiím veřejné služby a přechod od veřejnoprávního vysílatele ke komplexnímu mediu veřejné služby musí být ještě dokončen v mnoha členských státech Rady Evropy.

Výbor ministrů, za podmínek článku 15.b statutu Rady Evropy, doporučuje, aby členské státy dále posilovaly odpovídající právní a finanční prostředí, včetně nastavení pravidel pro média veřejné služby a vytyčuje některé zásady, které zaručují nezávislost a trvale udržitelný rozvoj médií veřejné služby a reagují na technologické a programové výzvy, zejména:

- nastavit právních předpisů a nařízení tak, aby veřejná média mohla plně využít potenciál nových technologií a komunikačních služeb, zejména interaktivních aplikací a tím podporovat širší demokratickou, sociální a kulturní účast občanů na společenském dění.
- podporovat média veřejné služby a poskytnout jim nezbytné prostředky a nástroje pro jejich transformaci a využívat pro to v dokumentu uvedené zásady;
- podporovat aktivní spolupráci médií veřejné služby na celoevropské úrovni v programové oblasti a vyměňovat si názory o nejlepších postupech, za účelem vytvoření životaschopné evropské veřejné sféry a podporovat demokratické občanství v rámci Evropy;
- zajistit distribuci specificky navržených zásad fungování média veřejné služby do systému státní správy a přijmout opatření, která posílí postavení veřejnoprávních médií v mediálním systému a zlepší jejich fungování v digitálním prostředí a umožní jim naplnit plnit své demokratické poslání;
- vést orgány a instituce státní správy k podpoře uvedených zásad

Dokument dále vytyčuje oblasti transformace veřejných médií a nutné atributy jejich fungování jako reakce na výzvy, kterým veřejnoprávní média čelí v celé Evropě.

1. Zajištění správné úrovně nezávislosti na státu

První prioritou pro média veřejné služby musí být zajištění jejich redakční a funkční nezávislosti. Existuje hluboce zakořeněný systém veřejnoprávního vysílání a vztah mezi veřejnoprávním médiem a vládou, která stanoví jejich celkovou kompetenci a zabezpečuje jejich financování. Změny ve financování médií veřejné služby uskutečněné v některých členských státech anebo rozhodnutí využívat licenční poplatky pro financování služeb zajišťovaných komerčními médii. To vše znovu zaměřuje pozornost na vztah mezi veřejnoprávním médiem a státem.

* Plný anglický text je v ČT k dispozici na vyžádání v elektronické formě. Oficiální překlad, který je v gesci MK, není zatím k dispozici.

2. Transformace z veřejnoprávního vysílatele na veřejnoprávní médium

Tradiční model veřejné služby rozhlasového a televizního vysílání je čím dál větší měrou ovlivněn vznikem alternativních způsobů vytváření programového obsahu a jeho distribuce k cílovým diváckým skupinám. Zatímco se tradiční vysílání spoléhá na lineární programování, digitální média poskytují jak pro tradiční vysílatele a tvůrce, tak pro nově vznikající poskytovatele programových služeb, nové a vzrušující možnosti k oslovení cílových diváckých skupin s větší mírou interaktivity a individuální volby. Média veřejné služby musí proto nově definovat své poslání a nalézt správnou rovnováhu mezi klasickým vysíláním a novými službami na vysílání, které nejlépe vyhoví potřebám diváků.

3. Obhajování a zachování „duální systému“ i na dnešním silně fragmentovaném trhu

Všechna média veřejné služby dnes fungují v rámci širšího globálního trhu, který se vyznačuje rostoucí konkurencí a zničujícím bojem nových obchodních modelů, ve kterém noví hráči přímo soutěží o příjmy s dříve zavedenými vysílateli. Díky tomu jsou i zdánlivě vyrovnané systémy financování veřejné služby pod silným tlakem. Silně se prosazuje požadavek Evropské unie za zajištění soukromých investic a garance, že veřejné fondy nejsou použity k likvidaci legitimních aktivit soukromých podniků. Veřejnoprávní média proto musí precizněji zdůvodňovat své kroky

4. Zohlednění i širších souvislostí s poskytováním veřejných služeb

Otázka rozsahu veřejných služeb je stále více aktuální. Média veřejné služby jsou obvykle instituce naplňující širokou škálu cílů a jsou financovány z veřejných zdrojů. Je samozřejmě relevantní zvážit možnost „distribuovaného“ přístupu k veřejnému financování média veřejné služby. V takovém systému by média veřejné služby mohly sdílet veřejné prostředky s jinými mediálními společnostmi, které vstoupí do nějaké formy smlouvy s příslušným státem s cílem naplňovat nějaký konkrétní cíl veřejného zájmu. Za určitých okolností tyto přístupy mohou být vhodné, ale jsou v současnosti značně vzdálené od praxe většiny zemí a proto nejsou výslovně uvedeny v předkládaných zásadách.

Další část dokumentu se týká role vlády a státních institucí v procesu transformace veřejnoprávních médií. Konstatuje se zde, že tradiční definice řízení médií veřejné služby jsou nedostatečné a plně nezohledňují nové a mnohem složitější mediální prostředí. Úzké definice se obvykle zaměřují na přesné právní a správní opatření k zajištění vhodného složení řídicích a kontrolních orgánů a vlastní řídicí struktury veřejnoprávní instituce. Pro efektivní řízení jsou však tyto normy nedostatečné. Vlády a sama veřejnoprávní média by měla přezkoumat svůj systém řízení a zjistit, kde jsou potřebné změny a zlepšení reagující na současnou zcela novou situaci. Pro posouzení vhodnosti současného způsobu řízení specifikuje dokument tříúrovňový model.

První úroveň se týká formálních struktur a procesů a jejich existujících vazeb. Přičemž zásadní jsou kroky vedoucí k zajištění nezávislosti veřejného média a specifikaci jeho odpovědnosti.

Druhá úroveň se zabývá efektivitou řízení organizace: procesy, jejichž prostřednictvím se naplňují cíle a záměry organizace. V tomto kontextu je klíčovým cílem zajistit, aby zdroje a kapacity organizace byly efektivně alokovány na uspokojování měnících se požadavků diváků a na schopnost účinně aplikovat inovace jak z pohledu tvorby programového obsahu, tak způsobu jeho distribuce.

Třetí úroveň se zaměřuje na vzájemně propojené systémy jednání a chování, které dohromady, definují provozní kulturu organizace. Jedná se zejména o

- průhlednost,
- otevřenost,
- reakce na divácké názory a schopnost vést aktivní a smysluplný dialog s posluchači,
- odpovědnost čili způsob jakým veřejné médium zaručuje vysoký standard své produkce.