

**Texty z přihlášky k účasti ve výběrovém řízení
na funkci generální ředitel/ka České televize**

Alena Müllerová

Praha, srpen 2011

Hodnocení mé profesní dráhy

V oblasti audiovizu se pohybuji od roku 1980, kdy jsem před přijetím na FAMU absolvovala roční praxi v tehdejší Krátkém filmu. Po absolvování katedry scenáristiky a dramaturgie na FAMU (obor hraná tvorba) jsem začala spolupracovat s režisérkou Helenou Třeštíkovou a díky tomu jsem se pak dlouhou dobu věnovala dokumentárnímu filmu.

Po roce 1989 jsem patřila ke generaci, která dostala výborné pracovní příležitosti v mladém věku, protože jsem nebyla spojena s minulým režimem, mluvila jsem cizími jazyky a měla energii a chuť budovat nové věci od začátku. V té době jsme také měli možnost sbírat zahraniční zkušenosti, navštívila jsem např. BBC, řadu evropských filmových festivalů a setkání filmových profesionálů.

Ve 28 letech jsem se stala vedoucí dramaturgyní Krátkého filmu a od té doby jsem pracovala v různých řídicích funkcích v médiích.

Osobně si na první fázi své profesní kariéry cením především práce v Nadaci Film & Sociologie, kterou jsem založila v roce 1991 spolu s Helenou Třeštíkovou a sociologem Josefem Alanem. Vedla jsem redakční radu nadace a za dobu mého působení jsme spolu s nejlepšími českými dokumentaristy vytvořili přes 50 filmů, uspořádali přes 70 sociologických seminářů a dílen. Jsem přesvědčena, že Nadace F & S zachytila pravdivě obraz naší společnosti po roce 1990. Byla první nezávislou producentkou společností a vedle Febia Fera Feniče zřejmě nejvíce ovlivnila televizní dokument devadesátých let.

V posledních třinácti letech je moje práce spojena s Českou televizí, kam jsem nastoupila v srpnu 1998 jako šéfproducentka Centra publicistiky, dokumentu a vzdělávání, což tehdy byla funkce ve vrcholovém managementu, podřízená generálnímu řediteli a znamenala nejen vedení desítek pracovníků, ale také programové, smluvní a výrobní zajištění všech pořadů nehraných žánrů s výjimkou zpravodajství.

V následujících letech jsem pak vystřídala další vedoucí funkce, byla jsem hlavní dramaturgyní programu ČT, vedoucí programové strategie digitalizace, šéfdramaturgyní dokumentu a šéfdramaturgyní vzdělávacích pořadů. V těchto pozicích jsem ne vždy měla dostatek prostoru k realizaci námětů podle svých představ, ale i tak jsem dokázala prosadit mnoho zajímavých projektů (např. koordinace pořadů ČT ke vstupu do EU, Osudové osmičky a projekty k významným historickým výročím). Při organizaci těchto projektů jsem řídila pracovníky napříč celou televizí včetně studií v Brně a Ostravě a vedla jsem i jednání na ministerstvech, na Úřadu vlády ČR a dalších institucích.

Pod mým vedením vzniklo nebo bylo do vysílání zařazeno mnoho nových televizních pořadů a formátů (např. Cestománie, Sama doma, dokumentární cykly jako Manželské etudy nebo Ztracená duše národa, Game page, Cesty víry, kulturní a menšinové magazíny, 13. komnata, vzdělávací bloky Brána poznání, později Televizní akademie a mnoho dalších). V České televizi jsem podporovala a výrazně ovlivnila český dokument a vzdělávací pořady, v posledním období jsem se jako šéfdramaturgyně věnovala i hrané tvorbě (distribuční film o drogové prevenci Piko, seriál z prostředí domova seniorů Život je ples).

Jako dramaturgyně programu jsem se ještě pod vedením Jiřího Pittermanna, prvního programového ředitele ČT a tvůrce původního programu ČT2, naučila skládat programové schéma, což považuji za cennou kompetenci.

V období digitalizace jsem úzce spolupracovala s vedoucím projektu digitalizace v ČT Ing. Pavlem Hanušem a získala jsem díky této práci nové znalosti z oblasti televizní technologie a strategie řízení.

Své znalosti se snažím předávat i mladým tvůrcům např. při seminářích na FAMU a na Masarykově univerzitě v Brně, kde jsem přednášela o dramaturgii multimediální tvorby, programové strategii, digitalizaci, vývoji nových formátů a producentské dramaturgii.

Jsem přesvědčena, že moje vzdělání, dlouhodobé zkušenosti s řízením lidí, s výrobou a tvorbou programů, odbornost v oblasti práce pro televizi, kreativita, velká všestrannost a víra ve smysl a obrovský význam televize veřejné služby mi dává všechny předpoklady pro výkon funkce generální ředitelky České televize.

Moje osobní motivace k výkonu funkce generální ředitelky ČT

Vážení členové Rady České televize,

důvodem, proč se hlásím do výběrového řízení na generální ředitelku ČT, je především Česká televize sama. Pokud ve výběrovém řízení uspěji, chci z ní vytvořit nejlepší možnou televizi veřejné služby – vysoce kvalitní, důvěryhodnou a potřebnou. Televizi, která poskytuje divákům alternativu ke komerci, nabízí vzdělání, kulturní hodnoty a pomáhá jim orientovat se ve složitém světě kolem nás. Televizi, která má k divákům úctu a také oni respektují ji a váží si jí.

Dlouholetá práce v médiích pro mě byla vždy posláním, koníčkem a téměř posedlostí. Věnovala jsem jí hodně času a energie. Pomáhala jsem ze všech sil dobrým projektům i tvůrcům, aby mohli své nápady realizovat. Myslím, že dokážu rozpoznat dobré téma i talent a dostat z lidí to nejlepší. Umím propojovat lidi a jejich nápady, dávat dohromady tvůrčí týmy.

V nedávných letech jsem prožila v osobním životě zkušenost, která mě přiměla na nějakou dobu práci i kariéru odsunout. Díky tomuto zážitku jsem přehodnotila svůj žebříček hodnot a rozhodla jsem se do budoucna věnovat jen věcem, které mají smysl a váhu, ať již se týkají rodiny nebo práce. Práce v České televizi má pro mě velký význam. I když je někdy vyčerpávající a je těžké prosadit záměry, které pokládám za důležité, pomáhá mi tato práce zachovat si životní rovnováhu. Nejsem však závislá na konkrétní funkci ani na moci a cítím se proto svobodná ve svých rozhodnutích. O nejvyšší funkci v ČT se ucházím proto, že si myslím, že v této pozici budu mít možnost změnit televizi veřejné služby v České republice podle své vize, kterou pokládám za jedinečnou a dobrou.

Přes některé životní zkoušky se pokládám za dítě štěstěny. Vždy jsem spolupracovala s vynikajícími profesionály. Již v mladém věku jsem se osobně setkala s klasiky české kultury, ať již to byli naši nejlepší režiséři, kameramani, herci, divadelníci, spisovatelé, muzikanti nebo novináři. Po roce 1989 jsem velmi brzy dostala různorodé pracovní příležitosti. Se zkušenějšími kolegy jsem založila vlastní nadaci na podporu dokumentárních filmů a sociologických studií a během osmi let, kdy jsem se této práci věnovala, jsem zjistila, co to znamená vybudovat projekt od samého začátku, získat na něj finance, zajistit, aby po určité době nezkrachoval a zařídit i to, aby si ho veřejnost všimla.

Zatímco v 80. letech jsem nemohla cestovat, po roce 1989 jsem si to vynahradila právě v profesní oblasti. Můj vztah k televizi veřejné služby překvapivě ovlivnila stáž v USA, kdy jsem navštívila nejen obří komplexy jako je CNN, ale viděla jsem i to, jak funguje např. skromná rozhlasová a televizní stanice v Severní Karolíně. Viděla jsem, jak v těchto lokálních střediscích diváci na svoji televizi přispívají, jak ji podporuje daný stát i federální vláda, jak ji podporují veřejné instituce. Nadchlo mě to, protože jsem si uvědomila, jak velký může mít veřejnoprávní televize význam pro jakoukoliv komunitu a pro každého jejího člena. Amerika a Evropa se v mnohém liší, ale pokud jde o televizi veřejné služby, její smysl je stejný. Když jsem navštěvovala evropské televize nebo spolupracovala s jejich zaměstnanci nebo zahraničními producenty, viděla jsem všude podobné tvůrčí nadšení a zaujetí.

V USA jsem v roce 2004 s předstihem zažila, co to znamená, když diváci dostanou možnost sledovat stovky digitálních kanálů, a došlo mi, že až proběhne digitalizace i u nás, televize a její diváci již nikdy nebudou stejní. To se potvrdilo. Už tehdy jsem probíhající změny považovala a dodnes je považuji za výzvu. Je třeba se dívat daleko dopředu, vnímat a předjímat vývoj a přitom se stále vracet ke kořenům. Nerezignovat na to, že televize veřejné služby má učinit ze světa lepší místo k životu.

V roce 1998 jsem dostala z ČT nabídku, která se neodmítá. Nastoupila jsem do vedoucí funkce a chtěla jsem vše co nejdříve změnit a předělat. Scházela jsem se s každým tvůrcem a producentem, který mě o to požádal, vyzývala jsem ty nejlepší z nich ke spolupráci. Pracovala jsem 16 hodin denně. Chtěla jsem změnit programové schéma. Televize se mi tehdy jevila jako zkostratělý a nepřátelský moloch. Každý, kdo do ní přišel jako nováček, byl vetřelec, který ničemu nerozumí, i když před tím třeba natočil v soukromém sektoru mnoho filmů.

Někteří lidé zde měli (a stále mají) zvláštní sklon k brblání, stěžování si a vysvětlování, proč a co nejde. Po letech jsem však zjistila, že pravda byla částečně na jejich a částečně na mé straně. Oni zdůrazňovali potřebnou zkušenost a znalosti, já jsem měla pravdu v tom, že televize se potřebovala už

tehdy koncem 90. let otevřít námětům zvenčí a zkusit i neověřené obsahové i formální možnosti. Uváděli jsme postupně do výroby nové formáty, vyráběli jsme kolem 50 velkých společenských dokumentů ročně. Podepisovala jsem smlouvy a řešila rozpočty, řídila porady. Udělala jsem spoustu chyb a vstoupila do mnoha slepých uliček. Díky tomu jsem se ale mnohému naučila. Jak se dělá schéma, kdy mají lidé čas a chuť pořad sledovat, jak je důležité a jak to udělat, aby si svého pořadu všimli a zůstali u něj. Jak se plánuje a počítá výrobní úkol, tak aby pořady byly co nejkvalitnější a stály co nejméně peněz. Kolik výroba pořadů stojí v externích a interních nákladech, jaký finanční objem obnášejí mzdy, samotný přenos signálu, provozní honoráře. Uvědomila jsem si, že práce s externím koproducentem znamená nejen tvůrčí práci, ale také pečlivou přípravu smluv. Postupně jsem se stále více učila delegovat práci a dávat dostatečný prostor druhým. Při projektovém řízení velkých televizních událostí jsem měla možnost poznat celou televizi včetně studií. Oblíbila jsem si termín pro jeden ze základních formulářů při výrobě, který se jmenuje „dohoda o výrobě“. Slovo „dohoda“ pokládám v případě televize veřejné služby za klíčové, ať již jde o dohodu mezi zástupci všech televizních profesí nebo mezi televizí a diváky.

„Televizáci“ mě postupně přijali mezi sebe, často jsem překvapena, kolik lidí mě zná a ví, co dělám. Přesto i dnes občas narazím, protože chci po lidech nemožné a věřím, že jsou schopni větších výkonů, než si sami myslí. Dneska už mi ovšem moje náročnost prochází mnohem lépe než dříve, protože za mnou je kus vykonané práce.

Na televizi je úžasné i strašné, že musí neustále vysílat. Při práci zde člověk musí přemýšlet v horizontu let, ale umět se rozhodovat i během pár minut. Když jsem před 13 lety do ČT nastoupila, ČT2 teprve přecházela na 24 hodinové vysílání. Neměli jsme oddělení internetu. Dnes se vysílá na 4 programech současně ve dne v noci a díky tomu, že se program rozděluje při vysílání z regionů, přidávají se další hodiny. ČT má bohaté webové stránky a portál ČT24.

Zásadní zkušeností pro mě bylo vždy vysílání při zlomových okamžicích (např. povodně v roce 2002). Tehdy se zapojil téměř každý zaměstnanec České televize, ať byla jeho profese jakákoliv. Vysílání se přizpůsobilo tomu, že lidé potřebují informace a pomoc a všichni jsme zajišťovali, aby zprávy byly šířeny okamžitě. Myslím, že tehdy, když jsem osobně pomáhala na odbavovacím pracovišti psát důležité informace pro lidi v postižených oblastech a posílala zprávy rovnou do éteru, jsem se stejně jako mnoho mých kolegů cítila být součástí té pravé veřejnoprávní televize.

Česká televize je v mnohém podobná jiným podnikům a svou velikostí a počtem zaměstnanců připomíná fabriku. Na rozdíl od továrny však nevyrábí produkty, ale programy, které v sobě skrývají myšlenky a nápady. V televizi a kolem televize se sdružují tvůrčí lidé a platí to nejen pro dramaturgy, kameramany, režiséry, redaktory, ale i pro techniky, produkční, lidi z oblasti IT.

Když procházíte po televizních chodbách, potkáte úředníky, účetní, ale také kašpárka nebo princeznu, která si kráčí do bufetu pro kafe nebo svačinu. Tohle spojení reálného a virtuálního světa mě nikdy neomrzí. Mám Českou televizi ráda a myslím si, že je v ní skryto mnohem víc než v tuto chvíli dává najevo.

V některém z dřívějších výzkumů měli diváci přirovnat Českou televizi k nějaké osobě. ČT byla podle nich seriózní starší dáma. Důvěryhodná, pečlivá, ale poněkud nudná. Myslím, že ČT může být i nadále ženskou bytostí, ale měla by být vtipnější a energičtější. Musí být hodně emancipovaná, ale zároveň jako každá normální ženská by měla vědět, kdy má naslouchat a kdy ustoupit. Neměla by jít přes mrtvoly. Zato by měla pomáhat a povzbuzovat. A měla by být hodně chytrá a mít skvělou intuici. A také by měla umět vyprávět příběhy. A musí mít v sobě nekonečný zdroj síly a lidskosti. Jsem přesvědčena, že právě takovou Českou televizi dokážu vytvořit. Už proto, že si cením všeho dobrého, co se v ní už nyní skrývá a co třeba ještě není pořádně vidět.

Věřím, že by ČT slušelo, kdyby ji vedla žena. Je pravda, že příliš žen by se do téhle náročné úlohy neodvážilo pustit. Vypadá to, že je to takový chlapský úkol. Já však tuto odvahu mám. Jsem přesvědčena, že mám všechny předpoklady Českou televizi vést, ať již se jedná o vzdělání, praxi v oboru, zahraniční zkušenosti i osobnostní předpoklady. A mám i dost zkušenosti, schopností a energie. Nejtěžší není vymyslet a naplánovat, jak ČT změnit. Nejtěžší je tyto plány uskutečnit, zapojit do nich lidi a přesvědčit je, že to je správná cesta. Vyzkoušela jsem si v minulosti, že právě to umím.

Pokud mi, vážení radní, tuto funkci svěříte, věřím, že vás nezklamou.

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize, jako televize veřejné služby

Jednotlivé kroky a priority v horizontu funkčního období generálního ředitele

Východiska a hlavní záměry

Česká televize potřebuje změnu. Každá instituce i firma roste s lidmi, kteří v ní pracují. Důležité je obnovit firemní kulturu v České televizi, vycházet z toho, že v ČT je ukryt v lidech obrovský potenciál, který je nedostatečně využit. To se nejlépe může podařit tomu, kdo Českou televizi dobře zná. Podstatou radikální proměny České televize není jen úprava organizační struktury a potřebná korekce restrukturalizace. Prvním krokem musí být totální změna manažerského stylu a proměna obrazu České televize dovnitř i navenek.

Hlavní oblasti, ve kterých vidím velký potenciál ke zlepšení, jsou:

| | |
|--------------------------------------|---------|
| 1. Řízení | str. 4 |
| 2. Program | str. 7 |
| 3. Obraz České televize | str. 11 |

Je potřeba zlepšit interní a externí komunikaci, pomoci obnovit v lidech pocit hrdosti na práci v úspěšném týmu, okamžitě reagovat na iniciativu pracovníků a podpořit ji. Je třeba pracovníky i široký okruh spolupracovníků nadchnout a získat pro tuto práci. Moderní styl řízení pomůže splnit zásadní úkol České televize, kterým je naplnění poslání televize veřejné služby v dramaticky změněných podmínkách v období rozvoje digitálních technologií. Právě v této přelomové době, která zcela transformuje mediální prostředí, vytváří novou generaci diváků a konzumentů nových médií, se silně zostřuje TV konkurence. O to důležitější je nyní víra ve smysl veřejné služby.

Změny musejí proběhnout v mantinelech, které jsou dané:

- nezbytnost zachovat vyrovnaný rozpočet
- nutnost reagovat na konkurenci v mediálním prostředí, kde funguje velké množství digitálních kanálů a kde ten, kdo chvíli stál, už stojí opodál

Dané podmínky je však možné aktivně ovlivňovat. Šetřit se dá chytře hledáním originálních řešení, spojováním sil, efektivním řízením, výrobou programů, které jsou komornější a tedy levnější, a přesto dokáží zaujmout diváky. Nejlepší obranou v souboji s konkurencí je kvalitní, atraktivní a moderní obsah. Do budoucna je možné hledat a prosazovat systémová řešení ve vícezdrojovém financování. Jen při využívání všech těchto možností společně se sdílenými cíli a motivací je možné z České televize vytvořit sebevědomou instituci, která má být na co hrdá a dokáže to dát všem najevo.

1. Řízení České televize

1.1. Organizační systém, personální rozvoj a motivace

Chci využít svých bohatých zkušeností z dob různých organizačních změn v České televizi. Myslím si, že pohyb a změna jsou nutné, aby organizace nezkostnatěla. Na každém systému se dají najít klady a zápory. Podstatná je přehlednost struktury, motivace, profesionalita, pohled kupředu a dobrá vize programu.

V 90. letech byly pro ČT (s výjimkou zpravodajství, které vždy mělo redakční strukturu) charakteristické samostatné tvůrčí skupiny, sdružené ve třech producentských centrech, koordinovaných šéfproducentem. Tato organizace byla vystřídána centrálně řízeným systémem, blízkým redakcím. Tvůrčí skupiny byly zrušeny při reorganizaci v roce 2002.

Při poslední změně organizace ČT (projekt restrukturalizace), která začala probíhat v roce 2010, došlo k oddělení Vysílatele, reprezentovaného vedením programových okruhů, a Výrobce, reprezentovaného Vývojem programu a Výrobou. Došlo také k oddělení výroby a dramaturgie. Jednotlivé žánry zastupuje vždy více šéfdramaturgů. Výroba je naopak členěna striktně podle žánrů, počet výrobních center je redukován, takže každý šéfproducent spolupracuje dle potřeby s různými šéfdramaturgy. Jednotlivé programové okruhy mají své vlastní vedení a tým, který připravuje programové schéma. Poněkud mimo systém se momentálně nalézá koordinace a skladba programu, podřízená řediteli programových okruhů.

Můj návrh, jehož schéma přikládám v příloze 1, zní: okamžitě začít koordinovat program a jeho skladbu z jednoho místa, vrátit se k funkci programového ředitele. Nedávné zkušenosti z Francie a Finska, kde udělali podobný pokus s oddělením programů a vracejí se k původnímu jednotnému řízení programu, potvrzují, že je to efektivnější a levnější. Ze současného systému bych ocenila a zachovala dramaturgii jednotlivých programových okruhů v podobě editorů kanálů, což budou hlavní dramaturgové jednotlivých okruhů, kteří budou hlídat celkové zaměření a kvalitu programu. Tvůrčí osobnost na takovém místě dokáže dát programu osobitost a tvář.

V návrhu nového organizačního systému vybírám z různých fází vývoje to nejlepší, co se osvědčilo. Můj návrh přináší snížení počtu ředitelů z dosavadních 15 na 9, které může v budoucnu ještě pokračovat. Plošnější řízení je jednodušší, rozděluje práci spravedlivě a dává prostor a motivaci většímu počtu schopných pracovníků.

Navrhují zavést systém většího počtu menších producentských center, vedených vždy šéfdramaturgem a šéfproducentem, kteří pracují s malým týmem dramaturgů. Nově bych zřídila významnou funkci ředitele producentských center, kterému bych producentské skupiny podřídila.

Pozice ředitele center je nová, a proto vyžaduje podrobnější vysvětlení:

Ředitel center by koordinoval práci dramaturgicko-výrobních center. Tuto funkci by měl zastávat všestranný člověk s výrobními i programovými zkušenostmi, který dobře dokáže jednat s externími producenty a tvůrci a zná i vnitřní fungování televize. Převzal by část pracovní náplně ředitele výroby. Byl by nejužším spolupracovníkem ředitele programu při přípravě výrobního úkolu, do jehož přípravy by následně byl zapojen ředitel výroby a techniky.

Post ředitele výroby by byl propojen s řízením techniky, takže by mu zůstalo spíše koordinování technologických a výrobních kapacit. Spadaly by pod něj také týmy vedoucích výroby (variantou je i jejich zařazení pod ředitele producentských center).

Členění center by odpovídalo žánrům a významným cílovým skupinám: dokumentární tvorba, publicistika, vzdělávání, multikulturní a náboženské pořady, kulturní pořady, hraná zábavná tvorba, dramatická tvorba, pořady pro děti a mládež, zábava, internet a nová média. Jednotlivá malá centra budou mít větší samostatnost, kompetence a odpovědnost než mají současná centra. V novém systému bude mít programový ředitel větší prostor pro vytvoření dlouhodobé koncepce a kvalitního programového schématu i pro koordinaci programu.

Jednotlivá centra dostanou od programového ředitele a jeho týmu určitý objem peněz a povinnost zaplnění oken. U těchto vysílacích oken již rozhodují samostatně. Za kvalitu obsahu vysílacích oken a správné hospodaření by se museli pravidelně zodpovídat a svůj postup obhájit. Na jedné straně by tak stála jasná celková koncepce, na druhé samostatný tvůrčí prostor.

Chci zachovat oddělení vývoje, ale ve změněné podobě – jako menší útvar, začleněný pod ředitele programu. Vývoj tak bude fungovat jako laboratoř a líheň nápadů. Této laboratoři bych dala velkou volnost a právo na experiment. Velmi důležité je spojení oddělení vývoje s útvarem diváckého výzkumu, což pomůže k lepší práci s cílovými skupinami i při profilaci programových okruhů.

Nová organizační struktura by znamenala méně centralizované, ale efektivní a koordinované řízení. Je logická a srozumitelná i navenek.

Schéma nového organizačního systému přikládám v příloze 1.

1.2. Výroba ve spojení s programem a technikou

Oblast plánování výroby je třeba více provázat s dlouhodobým plánováním programu a zároveň také s plánováním rozvoje technologií. To je další důvod k organizačním změnám, které vidím jako nezbytné. Programový ředitel s editory jednotlivých okruhů i editorem internetových platform připraví dlouhodobou programovou koncepci, kterou průběžně konzultuje s ředitelem výroby a techniky i s ředitelem producentů center.

Důležitým bodem při plánování výroby v návaznosti na programová rozhodnutí je využívání interních a externích výrobních kapacit (studia, kamery, střižny, přenosové vozy atd.). Využití vlastních kapacit je často levnější (i vzhledem k daňovému znevýhodnění, kdy se u externí výroby ČT nevrací DPH). Využití externích kapacit a tím i zapojení externích producentů je zase pružnější, dokáže odlehčit programovým a výrobním složkám ČT a pomáhá budovat síť externích spolupracovníků.

1.3. Spolupráce s externími tvůrci a producenty

Tuto spolupráci je třeba nově definovat. Optimální by bylo uzavřít dohodu o klíčových bodech spolupráce mezi ČT a televizními producenty, jaká vznikla např. mezi svazem německých producentů a ARD. V této dohodě bude popsán zejména systém přijímání námětů, vývojové náklady, práva, podíl producentů na výtěžcích a postup uzavírání smluv.

Věnuje-li se danému pořadu či formátu externí tým, jde s ním od začátku do konce, přináší nový pohled, volí individuální přístup na rozdíl od spíše sériového způsobu, ke kterému jsou nuceny interní týmy už proto, že objem jejich výroby je vyšší. Česká televize by se měla externím producentům více otevřít za vzájemně výhodných podmínek, protože spolupráce je pro obě strany obohacující.

1.4. Lidé a technika

V oblasti techniky vidím rezervy v práci s lidskými zdroji i možnost finančních úspor. I ta nejlepší technika neslouží, jak by měla, pokud ji tvůrci, dramaturgové a pracovníci výroby nedokáží plně využít. Je třeba investovat do vzdělávání profesionálů v této oblasti, umožnit jim sbírat zahraniční zkušenosti a propojovat program, výrobu a techniku. Je třeba průběžně organizovat semináře a dílny pro režiséry a scenáristy, kde jsou tvůrci seznamováni s možnostmi nových technologií. Totéž platí o internetu a multimediálních programech. Technici naopak potřebují zpětnou vazbu a informaci o tom, jakým směrem se ubírají programové a tvůrčí plány.

1.5. Ekonomické řízení

V případě zvolení bych se detailně podívala na to, jak je nastavené cashflow, jakým způsobem ČT doplňuje své devizové účty, jak funguje vnitřní audit. Je důležité, aby šlo o výrobně-ekonomický audit, protože vyúčtování může být formálně v pořádku, a přesto může docházet k plýtvání v souvislosti s výrobou pořadů.

1.6. Udržitelné financování České televize

V současné době je ČT schopna fungovat s vyrovnaným rozpočtem (v posledním období začíná čerpat z připravené rezervy). Bohužel není nastavena udržitelnost jejího financování po roce 2015. Výnosy se snižují, dochází k omezování příjmů z komerční činnosti, na ČT1 a ČT24 se již nebude reklama vysílat vůbec. V plánu je výstavba nového studia v Brně; koncesionářské poplatky nemají v zákonu zakotvenou indexaci v závislosti na inflaci. Náklady firem v mediální oblasti v posledních letech stoupají. Index růstu nákladů v oboru, přestože není měřen oficiálně, velmi pravděpodobně výrazně přesahuje běžnou spotřebitelskou inflaci v úrovni 2-3%. Digitalizace přinesla sice možnost většího počtu programových okruhů, ale to klade vyšší finanční nároky na programové zajištění vysílání a obnovu technologií.

Jak zajistit kvalitní vysílání veřejnoprávní služby za těchto finančních podmínek? Cesty jsou dvě. Na jedné straně úspory, na druhé straně hledání systémového řešení a dalšího financování.

Jak ušetřit:

Česká televize musí průběžně redukovat své náklady a stávat se efektivnější. Je nutné lépe hospodařit se stávajícími zdroji. Cestou je efektivnější organizace a výroba, vyčištění pracovních procesů v ČT, decentralizace, jasné určení kompetencí a odpovědnosti, snížení byrokracie, zaměstnání „mozků“, sázka na profesionalitu. Odborníci ve všech oblastech neztrácejí čas a prostředky na zbytečné pokusy a omyly. Rychleji a přesněji se rozhodují, jejich produktivita práce je vyšší.

V oblasti programu nacházím prostor k hospodárnějšímu řízení, v profesionálnější přípravě programového schématu, zlepšení průběžného sestavování programu (tzv. schedulingu), v dobré koordinaci a vzájemné podpoře programových okruhů, v důrazu na kvalitu, hledání tipů na levnější pořady s originálním nápadem.

Jak najít nové zdroje? Pomohla by indexace koncesionářských poplatků nebo jejich skokové navýšení po době, která souvisí s nárůstem inflace (viz příloha 3). Není však možné spoléhat prvotně na pomoc zvenčí.

Jistější bude, když si ČT pomůže sama: koprodukcemi, granty, spoluprací s vědeckými ústavy a muzei, osvětovými a preventivními programy, vzdělávacími institucemi, ediční činností, jinou komerční činností než prodejem reklamy, službami na vyžádání, prodejem licencí na formáty pořadů, prodejem některých segmentů naší tvorby (např. animované pořady, výukové pořady).

V dlouhodobé perspektivě a měnících se podmínkách je nutné znovu zanalyzovat, zda počet čtyř kanálů České televize je ten pravý. Porovnáme-li náklady a zisky České televize, je zřejmé, že počet čtyř kanálů ČT neúměrně zatěžuje, a že vhodnější by možná byly tři programové okruhy, doplněné případně levnějším programovým okruhem, provozovaným pouze na internetu. Je jasné, že taková změna by znamenala významný systémový zásah a také nutnost úpravy zákona č. 483/1991 (o České televizi). Přesto si myslím, že veřejná diskuse o počtu a tematickém zaměření kanálů České televize, kde je nyní upřednostněn sport např. před dětskými a vzdělávacími pořady, je při úvahách o dlouhodobé strategii ČT nutná. Na pořadu dne bude zajisté před rokem 2015.

Možným řešením je také systémová změna ve financování ČT. Porovnáme-li financování v jiných evropských televizích (viz zveřejněný výborný materiál M. Šmída pro Parlament ČR) je zřejmé, že jsou možné i další druhy financování. V případě, že by se podařilo prosadit jakýkoliv způsob, který by zajistil udržitelné financování televize veřejné služby, je možné provozovat čtyři kanály a případně vytvořit z ČT4 kanál dělený (kdy by se např. část vysílacího času věnovala sportu a část dětským a vzdělávacím pořadům). Vznikl by také prostor pro internetové vysílání a vytváření pořadů pro nové audiovizuální platformy (tzv. transmídia a multplatformní storytelling). Internetový kanál by mohl být výrazně zaměřen na pořady pro děti a mládež a na moderní interaktivní vzdělávací pořady (jazykové a jiné kurzy)

V příloze 2 přikládám grafy struktury financování ČT, v příloze 3 graf vývoje reálné hodnoty TV poplatku, graf inflace v letech 2008-2013 a prognózu inflace na horizontu měnové politiky.

2. Program České televize

Televize veřejné služby vznikla proto, aby udělala svět lepším. Tak byla definována zakladateli BBC, se stejným záměrem vznikala i televize veřejné služby v USA. Také u zrodu Československé televize, předchůdkyně naší veřejnoprávní České televize, stála skupina obětavých nadšenců, kteří byli přesvědčeni, že společnost obohacují, ať již vysílali převzaté divadelní představení, zábavné skeče, první vzdělávací pořady nebo první sportovní přenosy. Původní nadšení a přesvědčení, že přinášíme užitečnou hodnotu, nesmí při tvorbě televizního programu chybět, i když svět se od té doby velice změnil.

Zatímco ve svých počátcích vysílala ČST jen několik hodin týdně, v současné době vysílá nepřetržitě na 4 programových okruzích. Občané České republiky čtou v průměru pouhých 14 minut denně (včetně novin a časopisů). Na televizi se dívají přes 3 hodiny denně. Z toho skoro hodinu na Českou televizi. Máme tedy velkou odpovědnost a možnost ovlivnit diváky a komunikovat s nimi. Stejně tak oni mají možnost ovlivňovat nás a komunikovat s námi. Základní změnou posledních let je to, že tam, kde šlo o monolog, převážně jednosměrné působení z obrazovky na diváka, jde dnes o dialog. Diváci reagují na nabízený obsah a Česká televize od nich dostává zpětnou vazbu. Dříve byla televize oknem do světa, dnes je spíše zrcadlem, v němž se svět a společnost odráží.

Nezastupitelnou úlohu má Česká televize v případě, kdy je třeba rychle informovat občany v případě nebezpečí a živelných katastrof (povodně 2002) nebo o dalších důležitých událostech, které hýbou společností (dopravní stávka, apod.). Televize veřejné služby je stále významnou společenskou a kulturní institucí naší doby. Mít kvalitní Českou televizi znamená:

- **mít zdroj důvěryhodných, seriózních a objektivních zpráv a informací**, ke kterým mají všichni rovný přístup
- **vytvářet komunitu a pospolitost**, propojovat české a moravské regiony, budovat kontakt mezi městem a venkovem, posilovat komunikaci mezi skupinami občanů i občany navzájem
- **vytvářet hodnoty, které společnosti pomáhají a kultivují ji** – podobně jako budujeme např. parky, dětská hřiště, silnice, školy, knihovny, muzea a divadla, vytváří Česká televize kulturní programy, které umožňují přístup k těmto hodnotám a zachovávají národní kulturní dědictví
- **mít přístup ke vzdělávání**, pomáhat v celoživotním vzdělávání, zvyšovat gramotnost a dovednosti ve všech potřebných oblastech, orientaci, seznamovat s výsledky vědy
- **přinášet původní tvorbu**, především v žánru dramatické tvorby, dětské tvorby, dokumentu a vzdělání, zpracovávat česká témata diváckou formou, bavit a vyprávět
- **mít spojení se světem** – díky akvizičním pořadům, zpravodajství ze světa a nákupu licencí na nové formáty udržuje Česká televize spolu s diváky kontakt se světem.

Program pro diváky České televize

Česká televize se liší od komerčních televizí tím, že se zaměřuje na jednotlivé cílové skupiny a mnohem důležitější je pro ni správné zacílení ať již podle věku, regionu nebo podle příslušností k menšině dané osudem či volbou. Hlavní myšlenkou mé programové vize je respekt a naslouchání divákovi. Mediální prostředí se bouřlivě proměňuje a diváci s ním. Počty kanálů stoupají, diváci si mohou stahovat videa a nahrávky a budou to dělat stále více. To, co fungovalo dříve, už není zajímavé. O to důležitější je načasování konkrétního pořadu a upozornění na něj takovým způsobem, aby si ho divák všiml. Při přípravě pořadů je důležité úplně všechno, čím diváka můžeme zaujmout. Hlavní je samozřejmě obsah, nosná myšlenka, kterou by měl podpořit dobře zvolený název, obsazení, svěží styl, vytvoření komunity kolem pořadu, interaktivita.

Programové oblasti, na které se ČT musí přednostně zaměřit

Zpravodajství

Kvalitní zpravodajství a publicistika musí být důvěryhodné, pravdivé, zodpovědné, objektivní a ve svém celku vyvážené. Je třeba, aby bylo zpracováno přitažlivě a zároveň do hloubky. Každá zpráva by v sobě měla nést příběh. Je chybou, že v poslední době se zpravodajské hledisko zúžilo prioritně na oblast politickou a ekonomickou, ale kde jsou ty ostatní, o nichž bychom ze zákona měli referovat? Věda, zdravotnictví, kultura, cestování, historie, kriminalita, osvěta, spotřebitelský servis? V každém příspěvku je nutné zdůraznit to, co se občanů bezprostředně týká. Neměli bychom zapomínat na pozitivní zprávy a na hledání řešení. Je třeba zaměřit se ve větší míře na zpravodajství z regionů, které diváky zajímá, ale mít na mysli i to, že televize veřejné služby jim má zprostředkovat také zprávy ze světa. Proto je důležitý osobní pohled redaktora, který je přímo na místě. Události, vysílané v hlavním vysílacím čase na ČT1, jsou vizitkou ČT a je nutné, aby byly dobré i sledované. Je třeba, aby je podporovalo celodenní vysílání ČT24. Události musí kromě shrnutí hlavních zpráv dne a jejich uvedení do souvislostí přinést vždy něco nového.

Vzdělání

Vzdělávací pořady a pořady se vzdělávacím přesahem jsou základem mé programové vize ČT. Jsou to pořady budoucnosti. Zabývám se dlouhodobě novými televizními formáty a kombinovanými programy (tj. programy, které se objevují nejen na obrazovce, ale i na dalších platformách) a vidím zde

obrovské možnosti, jak zaujmout diváky a zároveň dostát úkolům veřejné služby. Vzdělávací pořady bych chtěla rozvíjet ve všech dostupných žánrech pro děti i dospělé, ať již se jedná o dokumenty o vědě a výzkumu, reality show, soutěžní vzdělávací hry. Jde např. o typ formátů, jakým je úspěšná portugalská rodinná ekologická show „Zelená výzva“, kdy týden sledujeme rodinu, která se pokusí zlepšit ekologickou situaci ve svém okolí, nebo německý pořad „Dozvíte se před osmou“, v němž prominentní vědci ve 145 sekundách vtipně a názorně odpovídají na zajímavé otázky. Podobné náměty předkládají i čeští tvůrci, například námět na hrané dokumenty o stěžejních okamžicích českých dějin, již vysílaný cyklus příběhů o překonávání závislostí apod. Vzdělávací pořady by měly být mnohem více využívány v ediční činnosti ČT (DVD, knihy).

Dramatická tvorba

V této důležité oblasti vidím další nedostatečně využitý potenciál. Moderní literatura nabízí nepřehledné množství témat a nápadů. Scenáristická práce je na rozdíl od psaní knih profesí týmovou a díky svým seminářům na vysokých školách zaměřených na audiovizuální tvorbu vím, že je možné najít talentované autory, kteří důležitá témata dokáží zpracovat filmovou či chcete-li televizní řečí. Při využití dobrých nápadů a možností koprodukce je možné i hranou tvorbu vyrábět za rozumné náklady. Zcela opominuta např. ze strany ČT zůstává možnost podpory nezávislých producentů televizní tvorby z evropských programů (Media TV Broadcasting). V zahraničí bych se inspirovala inteligentními seriály o společnosti, jaké připravuje např. HBO. České televizi zatím chybí také zpracování chytré rodinné situační komedie.

Dokumenty

ČT se nyní zaměřuje převážně na autorskou dokumentární tvorbu a publicistické dokumenty. Kvalitní dokumenty tohoto typu se v posledních letech vyrábějí ve studiích v Brně a Ostravě. Tento trend bych chtěla podpořit, ale zároveň navrhuji výrazně rozevřít vějíř dokumentárního žánru, zaměřit se na dokumenty s příběhem, dokumenty o vědě, dokumenty kombinované s projekty mimo televizní obrazovku. Ještě více je možné využívat koprodukce, v nichž mají v tomto oboru čeští dokumentaristé velmi dobré zkušenosti a výsledky. Dokument je také příležitostí pro vytváření „velkých televizních momentů“, jaké skýtají v příštích letech např. projekty k výročí vzniku Československé televize (1953) nebo vzniku československých legií (1914).

Dětská tvorba

Zde vidím dva nové směry. Na jedné straně využití toho, že pohádky a fantazie jsou univerzální a je zde možné více pracovat s kolegy z evropských televizí a s autory dětských knih. Druhý směr pro mě představuje tým, který se vytvořil kolem pořadu Zprávičky, zapojuje do tvorby děti samotné a má zájem založit dětskou televizní dílnu, která by vychovávala nové moderátory i autory. Nadějná je platforma dětského webu, který je třeba mnohem výrazněji propojit se stávajícími pořady.

Kultura a menšiny

Doménou České televize by měly být programové oblasti zahrnujících *kulturu a hudbu a projekty smelující společnost a menšiny*. I tam je potřebné myslet na kvalitu, rozvíjet koprodukční projekty (zatím se to daří např. Televiznímu studiu Brno v oblasti vážné hudby, ale možností je mnohem více).

ČT se zabývá kulturou v mnoha magazínech, ale tato tvorba je roztržštěná, často se dubluje. Měli bychom se zaměřit na atraktivně zpracované dokumentární série, které mapují současnost různých kulturních odvětví. Už dlouho postrádám dobré nové projekty o výtvarném umění, architektuře, divadle.

Česká televize se v mnoha pořadech zabývá tématem menšin, ale zdá se mi, že tak někdy činí spíše z povinnosti. Právě zde by bylo třeba vynaložit větší invenci a zaměřit se na charitativní i kulturní projekty. Stále opomíjená je spolupráce se zástupci menšin samotných a to, aby tyto projekty byly s větším sebevědomím prezentovány a připomínány širší veřejnosti.

Sportovní pořady

Silnou stránkou ČT je oblast sportovních událostí, které při vrcholných výkonech našich sportovců a výsostně profesionálním televizním zpracováním spojují společnost a podporují národní hrdost. Tím by se Česká televize měla více chlubit a propojovat sportovní události s dalšími televizními projekty.

Vývoj nových formátů

Zahraníční televize nabízejí mnoho inspirativních příkladů formátů pro televizi veřejné služby. Kromě drahých komerčních show, jakým je Superstar, Kdo přežije nebo Šéf v převlečení, najdeme v evropských státech, ale také Japonsku či Egyptě mnoho kvalitních formátů, které nejsou náročné na výrobu. I tyto komornější pořady se vysílají v hlavních vysílacích časech a mají úspěch. Jako příklad bych zmínila anglický „Chór“, kde sledujeme, jak londýnský dirigent vytvoří pěvecký sbor z naprosto nečekaných skupin lidí nebo egyptský magazín pro mládež „Vyslechněte nás!“, který pomáhá dětem bránit jejich práva. V oblasti nových formátů se sice již těžko vymyslí něco nového, ale není to nemožné. I v České televizi se objevují originální náměty – spíše od nezávislých producentů – a v případě, že bychom vytvořili laboratoř a dílny pro jejich vývoj, je pravděpodobné, že díky nim program ČT ožije.

Regiony

Práce s regiony zatím spočívá hlavně v plnění povinných kvót vysílání z regionů. Komunikace s regiony a využití jejich nápadů a jiného pohledu by se také měla zlepšit ve všech programových žánrech. V oblasti zpravodajství je přínosné využívání tzv. přenosových batohů, které umožňují aktuální vstupy z terénu, které dodají vysílání nový rozměr. Větší důraz by měl být kladen na regiony i v hlavních relacích.

Profilace jednotlivých programových okruhů

Programové okruhy by si nikdy neměly konkurovat a vysílat pořady pro stejnou cílovou skupinu ve stejnou dobu proti sobě na ČT1 a ČT2, někdy i ČT24. Nyní k tomu dochází. Je třeba, aby se navzájem co nejvíce podporovaly a spolupracovaly.

ČT1 musí i po definitivním schválení zákona, podle kterého zmizí z tohoto okruhu reklama, zůstat sledovaným plnoformátovým kanálem s původní tvorbou. Program ČT1 by se měl zaměřit na celou rodinu a zvláště na děti i na starší diváky, kteří na ostatních kanálech nemají šanci nalézt pořady takové kvality, jaké by měla poskytovat ČT1. ČT1 je program nikoliv „pro všechny“, ale „pro každého“ a každý by zde měl najít svůj pořad. Vyšší kvality i sledovanosti bych chtěla dosáhnout důrazem na dynamické a důvěryhodné zpravodajství, zapojením talentovaných autorských týmů při přípravě původní dramatické tvorby i vývoji ne příliš drahých, ale překvapivých televizních formátů, zaplňujících dosud neobsazený prostor. To je strategie porovnatelných televizních stanic veřejné služby a touto cestou je možné za úsporné prostředky získat většinového diváka. ČT1 v mých představách klade důraz na inteligentní humor, rodinná témata, kvalitní zpravodajství, nízkorozpočtovou dramatickou tvorbu a nápadité formáty.

ČT2 v současné době chybí především svěží styl a nové nápady. Žánrově bych ČT2 založila především na dokumentární a vzdělávací tvorbě, kulturních pořadech a pořadech pro menšiny, zpracovaných v podobě atraktivních formátů (dokumenty s příběhem, kulturní projekty či charitativní projekty spojené s akcemi v reálu). Za nutné pokládám vrátit se i na ČT2 k dětským pořadům, především k těm s vzdělávacím přesahem, a k jazykovým i jiným vzdělávacím kurzům. Velmi nosné jsou pořady o vědě, ať již dokumentární, soutěžní, moderní magazíny nebo populárně vzdělávací reality show. Kmenového diváka ČT2 je třeba poněkud omladit. To, že na ČT2 zůstane částečně reklama, by nemělo znamenat, že na tento okruh přejdou estrády nebo seriály. Je nutno pracovat s většími kulturními projekty a již zmiňovanými diváckými formáty, který mají společenský a osvětový přesah.

ČT24: Zájmu o zpravodajství může pomoci lepší spolupráce mezi ČT1 a ČT24. Zatímco ČT24 poskytuje rychlé a kontinuální zpravodajství, měly by především večerní Události nabídnout shrnutí, analýzu a nový srozumitelnější pohled. Důraz by měl být kladen na perfektní a originální zpracování příspěvků a hlavní zpravodajství by vždy mělo přinést něco, co divák během dne na ČT24 ještě neviděl. Na to, že v hlavních zprávách bude něco navíc, je nutné připravovat diváka už během dne upoutávkami a upozorněními na zajímavé reportáže.

ČT4 Sport: Tématický sportovní kanál plní zákon, podle kterého má ČT zprostředkovat divákům důležité sportovní události. Dokáže spojit společnost při sportovních zážitcích (výkony Petry Kvitové, Marty Sáblikové, mezistátní utkání v hokeji a fotbalu, fotbalová liga) a zároveň podporuje menšinové

sporty. Velké sportovní události jsou dobře známé, oblast menšinových sportů by si zasloužila větší podporu i na dalších okruzích a celkově větší pozornost.

ČTi (internetová televize): Od ledna 2011 byl v ČT zřízen Útvar pro nová média, zastřešující oddělení teletextu, internetu a portál ČT24. Vznik nového útvaru a jeho přiřazení k programovým okruhům pokládám za správný. V tuto chvíli propojení s internetem velmi dobře funguje v souvislosti se zpravodajstvím. U dalšího programu je potenciál využíván méně, i když i zde vzniklo několik dobrých projektů (např. dětský web www.tyvo.cz).

Mým cílem do budoucna je vytvoření internetového kanálu, který se bude rozvíjet v závislosti na finančních, technických a personálních možnostech. Obsah, dramaturgii a strategii internetu ČT bude mít na starosti editor ČTi, který spolu s dalšími editory programových okruhů bude přímo podřízen řediteli programu; dosavadní útvar Internet ČT se stane spolu s útvarem Nová média základem nového Producentického centra internetu a nových médií.

Velmi rychle je uskutečnitelná rovněž přeměna dosavadního i-vysílání ČT v samostatný kanál, kde diváci mohou sledovat svou vlastní televizi, sestavenou z vybraných pořadů, případně je možné vytvořit i stále běžící Live ČTi.

V delším časovém horizontu bude přínosné vybudovat nízkorozpočtovou internetovou televizi. To znamená vytvářet programy prvotně pro internet, případně zařadit příspěvky tvořené samotnými diváky, především z regionů. Do jisté míry se to již děje nebo dělo (tzv. Digitální náves z regionů), ale je třeba takové aktivity rozšířit, lépe uspořádat a propagovat.

V této souvislosti bude užitečné zapojit mladé diváky, případně vybudovat dílnu pro děti přímo v ČT, podobně jako ji má rozhlas v podobě Dismanova rozhlasového dětského souboru. ČTi bude také výbornou platformou pro moderní vzdělávací pořady.

3. Obraz České televize v nové době

Česká televize bývá často kritizována. Někdy právem, ale často nespravedlivě. Porovnáme-li program ČT s vysíláním evropských televizí, vidíme, že si nevede špatně. Vysílá na čtyřech programových okruzích, uspokojuje pestrou paletu potřeb i zájmů a obsahově i technicky si udržuje dobrou úroveň. Dlouhodobé negativní vnímání České televize je nutné změnit. A to jak skutečným zlepšením její kvality, tak mediální prezentací všeho dobrého, co ČT již dělá. Divák si platí svoji televizi a chce vidět svoje pořady. Povinností České televize je vysvětlit divákům, že tím, že si platím veřejnou službu, umožňuji například výrobu skrytých titulků pro neslyšící, i když sám slyším, podporuji pořady pro děti, i když jsem sám (zatím) bezdětný, podporuji pořady pro seniory, i když jsem sám (zatím) mladý, umožňuji pobavit se nad seriálem těm, kdo se chtějí bavit, ale nabízím historický dokument tomu, kdo s chce něco zajímavého dovědět. Pro tento účel chci jako generální ředitelka České televize naplánovat dlouhodobou strategii kampaní na podporu České televize. Inspirativní je například kampaň na podporu koncesionářských poplatků, která proběhla nedávno ve Švédsku. Zatímco jinde se neplatícím koncesionářům vyhrožuje, ve Švédsku těm platícím invenční a zábavnou formou děkují.

4. Harmonogram jednotlivých kroků pro funkční období generálního ředitele

Organizace a řízení

- ▶ Doladění a konzultace k nově navržené organizační struktuře ČT

Termín: do konce roku 2011

- ▶ Zavedení nové organizační struktury v praxi

Termín: do konce června 2012

- ▶ Jednotná koordinace programu

- Výběr a jmenování programového ředitele a editorů programových okruhů
- Okamžité propojení programu a skladby

Termín: co nejdříve

- ▶ Změna výrobní struktury, technické a producentské části.
 - Jmenování ředitele producentských center
 - Jmenování ředitele výroby a techniky
 - Reorganizace pracovních procesů v souvislosti s organizační změnou

Termín: do konce března 2012

Rychlost reorganizace závisí na personálním výběru nových lidí pro jednotlivé funkce a především pak na nastavení pracovních procesů tak, aby výroba a vysílání mohly plynule pokračovat. Současně je třeba nové organizační schéma jasně vysvětlit pracovníkům i spolupracovníkům České televize, což by nemělo být tak složité, protože systém, který navrhuji, je jednodušší než ten současný.

Program

- ▶ Formulace koncepce a závazků programu pro šestileté funkční období generálního ředitele ve spolupráci s nově jmenovaným programovým ředitelem
 - Konzultace programové koncepce s nově jmenovaným ředitelem výroby a techniky a s ředitelem producentských center
 - Předložení celkové koncepce Radě ČT

Termín: do konce února 2012

- ▶ Úprava stávajícího programového schématu a výrobního úkolu pro rok 2012

Termín: průběžně s tím, že je třeba zachovat kontinuitu výroby a vysílání a zajistit, aby nedošlo k rušení uzavřených smluv a dohod

- ▶ Rozčlenění dlouhodobé programové koncepce na krátkodobé a dlouhodobé úseky
 - Vytvoření rámcových dvouletých programově-výrobních plánů (2012-2014, 2014-2016, 2016-2018)
 - Vytvoření přesnějšího dvouletého programově-výrobního plánu 2012-2014
 - Úprava ročního plánu na rok 2012 a jeho rozdělení na sezóny:
 - plán prvního pololetí (26 týdnů)
 - prázdninové vysílání (9 týdnů)
 - plán podzimního vysílání (16 běžných týdnů + vánoční svátky a Silvestr)

Chtěla bych se věnovat dlouhodobým plánům a zároveň umožnit větší flexibilitu a možnost pro korekci v kratších časových úsecích. Dlouhodobé plánování pomůže v tom, aby programoví pracovníci i diváci viděli, kam Česká televize směřuje. Pomůže v odhadu kapacit a investic do technologií. Krátkodobé plány poskytnou dostatečný prostor pro nápady, které souzní s celkovou vizí, ale přijdou později, i pro aktuální události.

Počet zaměstnanců

- ▶ provedení auditu, který se bude zabývat produktivitou práce v jednotlivých úsecích (zvážení počtu zaměstnanců, jejich produktivity, možnosti rekvalifikace v případě potřeby)

Termín: do konce června 2012

Objem výroby a kapacit

- ▶ Analýza objemu výroby a výrobních i technických kapacit tak, aby jejich využití bylo efektivní – viz výše popsané záměry

Termín: do konce roku 2011 a dále průběžně

Financování

- ▶ Analýza a vytvoření finančního plánu a hospodaření ČT na 6 let

Termín: do konce roku 2012

► **Korekce finančního plánu pro rok 2012**

Termín: do konce listopadu 2011

► **Vytvoření dvouletého finančního plánu 2012-2014**

Termín: do konce března 2012

► **Vytvoření plánů na další dvouletá období dle vývoje situace**

Pozitivní obraz České televize

► **Vytvoření projektového týmu (rozpočet pro kampaně bude součástí výrobního úkolu), které vysvětlí a zlepší obraz České televize v naší společnosti.**

- první kampaň, která se zaměří na vysvětlení toho, pro jaké skupiny a proč Česká televize vysílá.

Termín: do konce roku 2011

Závěr:

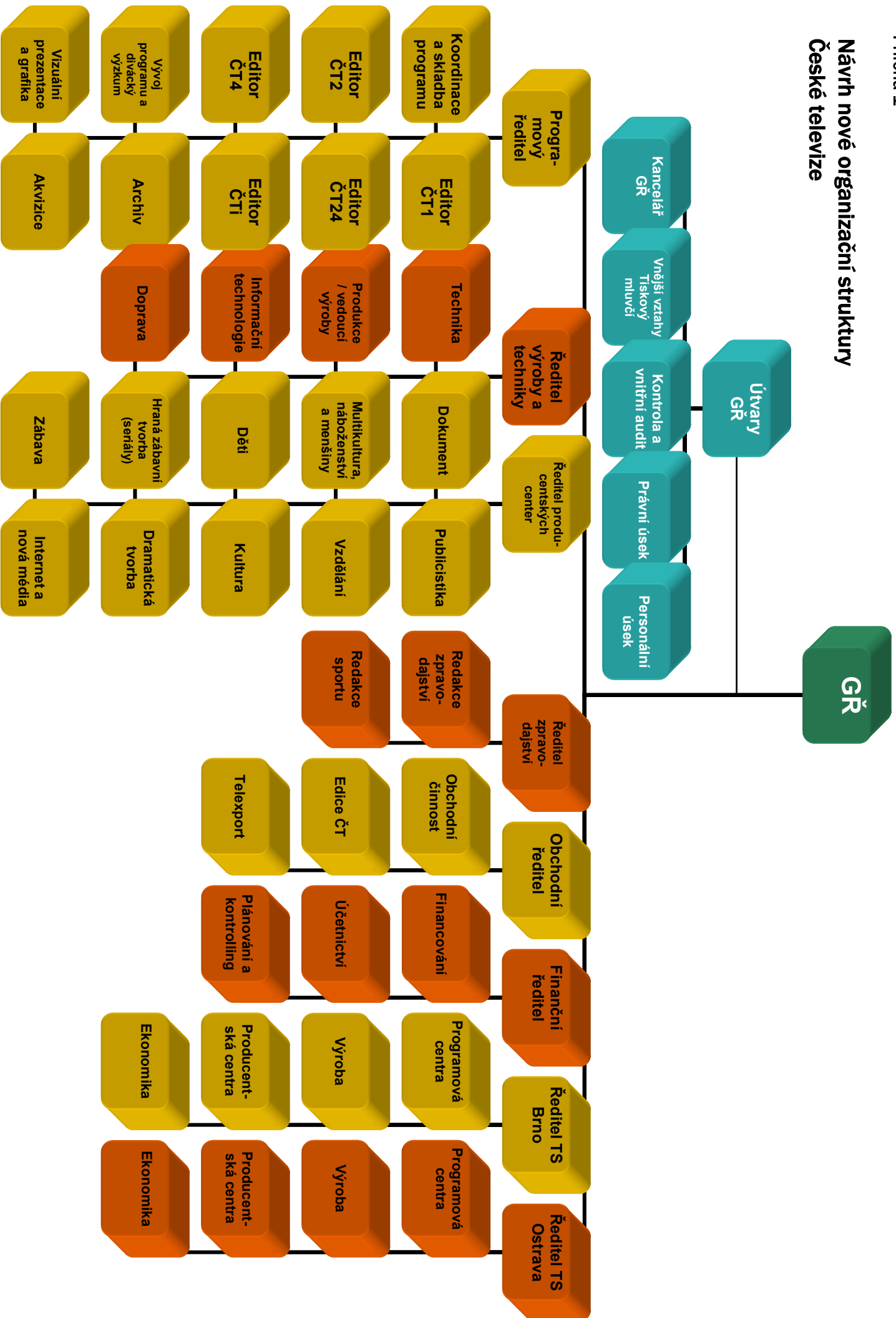
Mým závazkem je zvýšit kvalitu ČT a dosáhnout naplnění vize programu, které jsem popsala výše. Čtyři programy by i v budoucím období měla sledovat nejméně čtvrtina všech televizních diváků, ale není možné toho dosahovat podbízením a nevkusem. Česká televize musí být důvěryhodná, plnit své poslání, věnovat se původní tvorbě a vývoji nových formátů, obohacovat společnost, zachovávat kulturní dědictví a činit tak se šarmem a profesionalitou.

Česká televize musí bezpodmínečně udržet vyrovnaný rozpočet, aniž by utrpěla kvalita obsahu vysílání. Chci zcela změnit manažerský styl a práci s lidmi. Nesmírně důležitá je i dlouhodobá a systematická spolupráce s externími tvůrci a producenty, kde je třeba zlepšit zpracování a zadávání námětů a zajistit smluvní standardy a sazebníky, které umožní dobré fungování ČT a zároveň pomohou rozvíjet český audiovizuální trh. Za důležité považuji korektní a konstruktivní komunikaci s Radou ČT, která by předcházela problémům a stížnostem. S týmem odborníků zevnitř i vně ČT budu konzultovat zásadní strategické otázky směřování ČT jako jsou profily a počty programových okruhů, finanční zdroje, personální otázky, technologické směřování ad.

Zdroje:

Při uvádění výsledků výzkumů a dat jsem čerpala z oficiálních webových stránek České televize a jiných televizí veřejné služby, internetových časopisů Louč, Digizone a ze svých osobních poznámek, vytvořených na konferencích a seminářích (např. Summit EBU, stáž v USA).

Návrh nové organizační struktury České televize

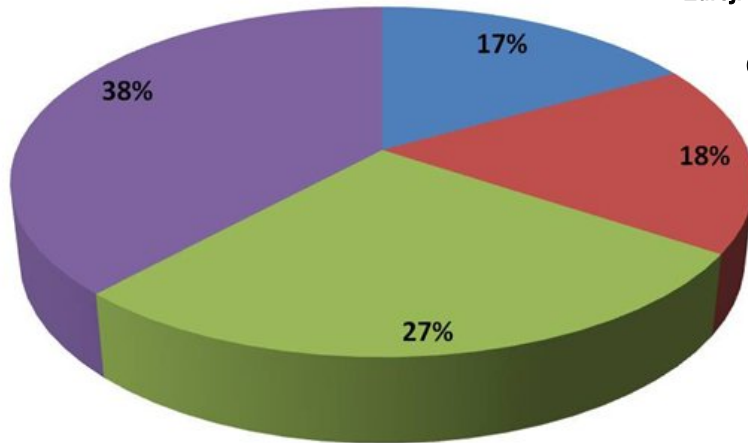


Grafy struktury financování ČT

■ Stát ■ Zaměstnanci - mzdy ■ Mandatorní výdaje ■ Disponibilní zůstatek

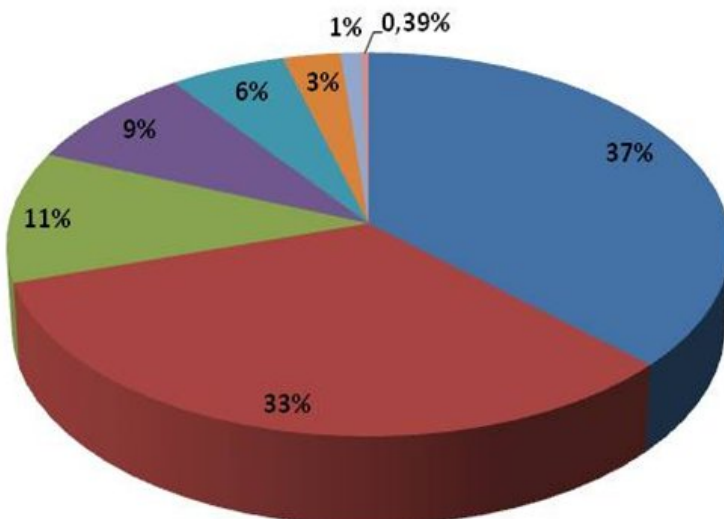
Zdroj: Pavel Hanuš - Financování České televize: kam ty peníze mizí?, blog na webu ČT

(www.ceskatelevize.cz/ct24/blogy/129726-financovani-ceske-televize-kam-ty-penize-mizi/)



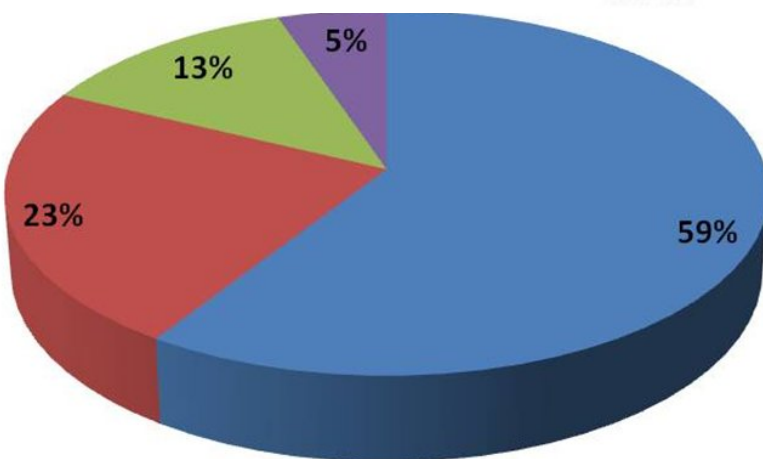
Graf č.1

Mandatorní výdaje



- odpisy dlouhodobého majetku
- náklady na šíření signálu + rozvoj DVB podle zák. 304/2007 Sb
- náklady spojené s inkasem a vymáháním TV poplatků
- úhrady org. pro kol. správu autor. práv, provozovací honoráře
- spoje (přísp. síť, mezin. přenosy, mobil. přenosy)
- provize mediální agentury z výnosů za reklamu a sponzoring
- pojištění majetku a osob, penzijní připojištění
- EBU, EURONEWS - členský příspěvek, koordinační výlohy

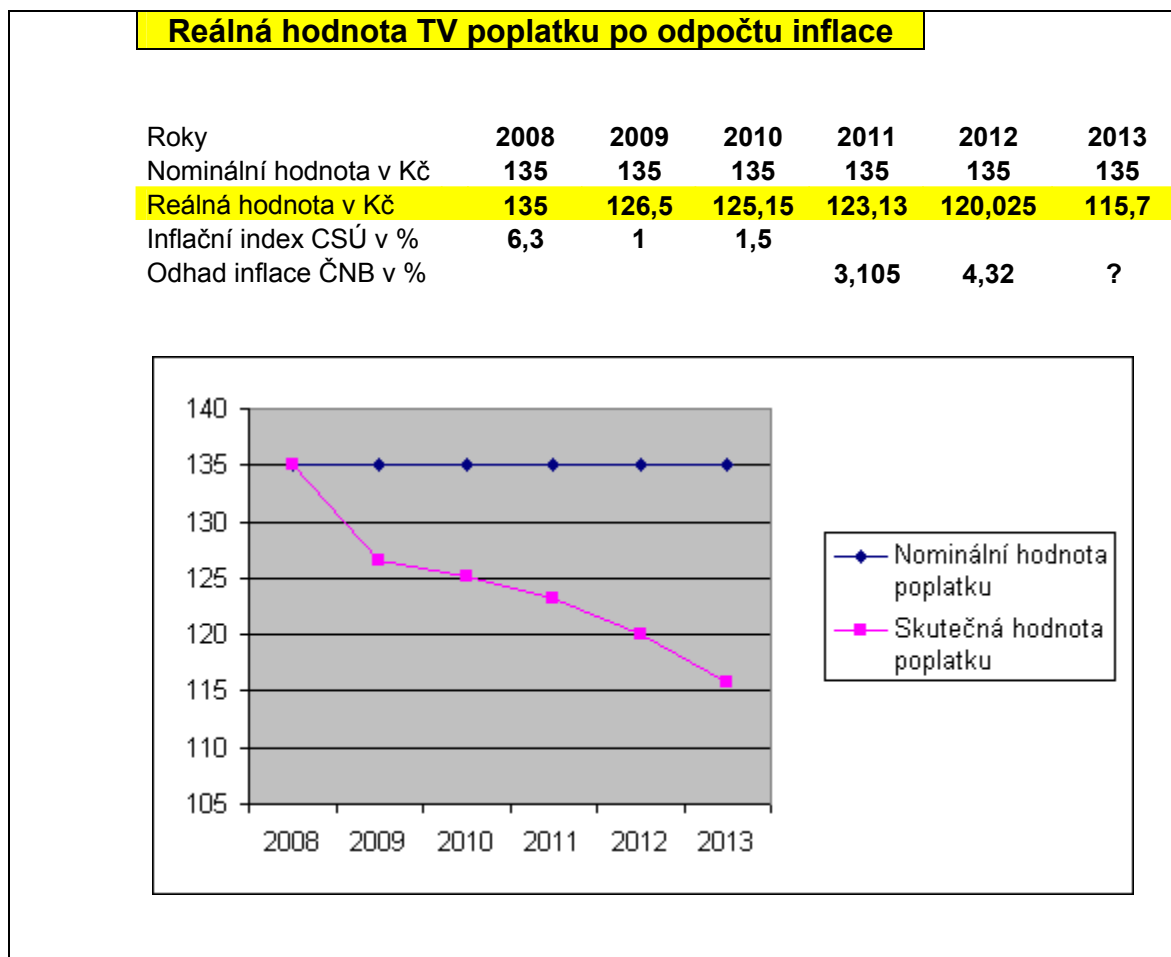
Graf č.2



- Náklady na výrobu pořadů
- Náklady vysílání
- Náklady servisních útvarů
- Ostatní nevýrobní náklady

Graf č.3

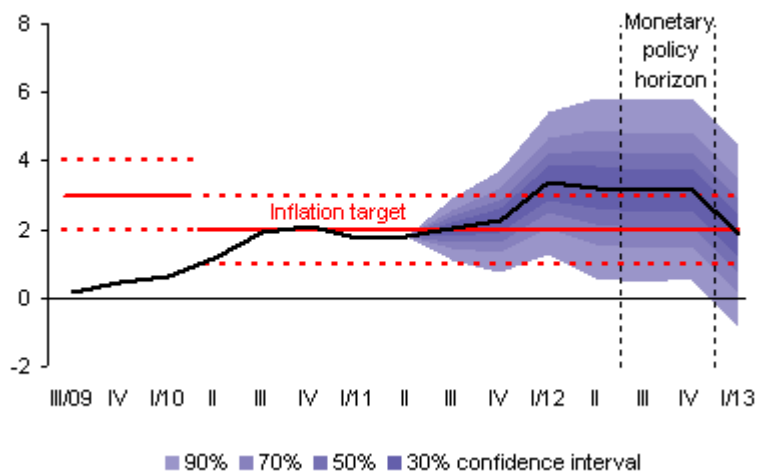
A) Graf vývoje reálné hodnoty TV poplatku, graf inflace v letech 2008-2013



(zdroj: Český statistický úřad, Česká národní banka)

B) Prognóza inflace na horizontu měnové politiky

| Indikátor | Horizont | Předpověď |
|-------------------------------------|--------------------|-----------|
| Meziroční růst spotřebitelských cen | 2012, 3. čtvrtletí | 3,1% |
| | 2012, 4. čtvrtletí | 3,2% |



(zdroj: Česká národní banka)