

Invenční, otevřená, transparentní

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Základní cíle – vize

Svět se mění, média se mění, televizní prostředí se mění. ČT musí v těchto nových podmínkách 21. století jako televize veřejné služby obstát.

Globalizace sice technicky a ekonomicky propojila svět, vzdálené kontinenty jsou zdánlivě mnohem bližší, na druhou stranu vidíme zřetelnou fragmentaci společnosti, ve které se vytvářejí profesní, zájmové, národnostní komunity, které komunikují vlastně jen spolu prostřednictvím různých sítí. V mediálním světě vzrůstá počet a obliba specializovaných televizí, které se obracejí na omezený a úzce definovaný okruh diváků.

Rostoucí počet nových médií nutí tradiční média bojovat o přežití jednak snižováním nákladů, což vede k poklesu kvality, jednak snahou o co největší zábavnost. To vede k všeobecné bulvarizaci, k záplavě emocí, výkřiků a obrazů, za nimiž již jakoby nic není. Díky internetu a sociálním sítím mají lidé obrovské množství informačních zdrojů. Co ale schází, je medium, která by jim ozřejmilo, co je „za jednotlivými zprávami“, které by jim pomohlo se orientovat se ve stále složitějším světě. Schází instituce, které by lidé mohli věřit.

Často slyšíme o krizi demokracie, či o éře postdemokracie. Hlasatelé těchto názorů hovoří o vyprázdnění politiky a politických stran, kde místo politických programů rozhodují zájmové skupiny, často nadnárodní či globální. Bulvarizace médií vede k nezájmu o politiku a tím i k snadné manipulaci. Obsah médií určuje marketinková strategie, která pak zase plodí marketinkovou politiku závislou na průzkumech veřejného mínění.

Je bezesporu pravdou, že demokracie nemůže existovat bez racionální diskuse, protože jen z ní může vyplynout volba nejlepšího řešení. Tato diskuse není možná bez existence veřejného prostoru, ve kterém se odehrává. Dříve byla takovým prostorem náměstí řeckých měst, dnes jdou to především média. Pokud ovšem většina největších médií usiluje o zveřejňování co nejmotivnějších obrazů a výkřiků, racionální diskuse je těžko možná a vítězí skutečně ten nejefektivnější marketinkový tah.

Právě proto ovšem existují média veřejné služby, aby tento veřejný prostor, jako místo racionální diskuse, chránila. To je klíčové pro přežití demokracie jako společenského systému.

Komerční televize, stejně jako noviny, časopisy, weby, se snaží oslovit své cílové skupiny, Veřejnoprávní televize musí být pro všechny.

Právě v éře globalizace, rychlých změn a otřesů, v éře propojování světů a vpádu nových technologií je o to více třeba médium, které bude lidem pomáhat orientovat se ve světě, kterému často nerozumí. Lidé potřebují důvěryhodného partnera, který jim pomůže pochopit jejich životní, ekonomickou či existencionální situaci. Je třeba instituce, které mohou - v tomto nejistém a rychle se měnícím světě - věřit.

Jedním z nejdůležitějších momentů je samozřejmě pochopení a uvědomění si vlastního národního a kulturního zakotvení. Televize veřejné služby tedy musí být institucí, která bude zprostředkovávat kulturu nejširším vrstvám a která bude národní kulturu pěstovat. To ovšem

neznamená tradicionalistické lpění na starých modelech v duchu jakéhosi opožděného národního obrození, ale otevřený pohled na měnící se svět, s vědomím našich národních tradic a nejlepších výkonů české kultury.

V tomto smyslu je třeba redefinovat poslání, úlohu a podstatu televize veřejné služby. Naše společnost potřebuje sebevědomou, silnou – samozřejmě nikoli obrovskou (přebujelou)

- televizi, která bude především:

- vytvářet prostor pro racionální celonárodní diskusi
- umožní lidem pochopit a orientovat se v měnícím se světě
- bude posilovat národní vědomí především zprostředkováním a pěstováním národní kultury.

Program

Jakákoli diskuse o programu narazí dříve či později na problém sledovanosti, proto je možná nejlepší jím rovnou začít:

Televize veřejné služby by se neměla honit za sledovaností jako za svým hlavním cíle, ale na druhou stranu je televize, na kterou se lidé nedívají, poněkud zbytečná.

Cílem tedy je nikoli se podbízející televize, ale kvalitní televize nabízející atraktivní pořady.

Existují formáty, které jsou ze své podstaty zábavné, ale nejsou hloupé a nenápadně a nenásilně přinesou člověku nové poznání. Nemyslím tím vědomostní soutěže, ale formáty vycházející z reality, ale obsahující herní prvky, tedy různé docu-soap, docu-reality a podobně. *Příkladem může být třeba „Farma“, která je vlastně reality, ale tím, že se odehrává jakoby v reálu vesnice v konkrétním regionu a v konkrétní době, soutěžící se musí vypořádat se všemi činnostmi, které tehdy lidé museli dělat, aby se užívali, obsahuje jisté vzdělávací prvky.*

Moderní trend v televizní tvorbě je autentický vhled do světa, zabalený sice v atraktivním balení, ale věrohodný a přinášející často nenápadně o tomto světě určité poznání.

Tento typ pořadů se samozřejmě nejvíce týká ČT 1 a ČT 2. Protože ani ČT 2 nemusí - a nesmí - být nudná.

Zpravodajství

Pokud jde o zpravodajství, nelze si nevšimnout, že Událostem klesá soustavně sledovanost.

To samozřejmě není dobře. Ale i s tímto problémem se lze se ctí vypořádat a ukázat, že i kvalitní veřejnoprávní zpravodajství může být velmi sledované.

Je omyl se domnívat, že sledovanosti dosáhnete omezením zpráv z politiky a ze zahraničí. A naopak zařazením bulvárních témat, ve kterých je vidět krev nebo kde vystupují takzvané celebrity. Klíč k úspěšnému zpravodajství spočívá ve způsobu, jakým jsou zprávy divákům předkládány.

Každá událost se dá vyprávět nudně a komplikovaně, stejně jako srozumitelně a zajímavě. Úspěšné zpravodajství se snaží zprávy sdělovat především srozumitelně a způsob vyprávění zvolit co nejatraktivnější.

Každá reportáž by měla být minipříběhem, který je z nějakého důvodu pro diváka zajímavý. Buď se diváka nějak dotýká nebo se ho dotýčná událost může dotýkat, může mít nějaký dopad na jeho život.

To je ovšem třeba divákům srozumitelně vysvětlit. Pokud jde o stavbu zprávy, musí mít takový minipříběh atraktivní začátek, dramatický prostředek - jde třeba o souboj idejí zájmů - a konec, který vše shrne a uzavře.

Důležitá je i schopnost moderátora a reportéra svým nasazením a zaujetím přesvědčit diváka o tom, že toto téma, tato událost, tento příběh jsou pro něho důležité.

Podmínkou zpravodajství televize veřejné služby je samozřejmě nestanné zpravodajství. A také zpravodajství, které uvádí události do souvislostí. Tím se zásadním způsobem liší od zpravodajství komerčních televizí.

Programová nabídka

Jak bylo řečeno, televize veřejné služby musí vysílat dostatek různých typů pořadů, které – pokaždé jiným způsobem a z jiné perspektivy – nastolují a otevírají témata, která jsou podstatná pro život a rozvoj společnosti, a tím významným způsobem přispívají k racionální celospolečenské debatě, která je předpokladem kvalitního rozhodování demokratickou cestou.

Dalším typem televizní produkce, kterou by rozhodně měla televize veřejné služby v maximální míře divákům nabízet, jsou pořady, které zajímavým způsobem a atraktivní formou pomáhají divákům v pochopení světa a v orientaci v něm.

ČT tedy jednak potřebuje více diskusních pořadů, ve kterých budou probírána aktuální témata. Takové pořady vysílají všechny zahraniční veřejnoprávní televize, zpravidla po 22. hodině. ČT by takové pořady mohla a měla vysílat okolo 22:00 i na ČT 1. *Sledovanost pořadu „Máte slovo“ ukazuje, že poptávka po takových formátech existuje.*

Aktuální, pro společnost důležitá a ve veřejnosti diskutovaná témata by se ovšem měla vyskytovat napříč televizí, od dramatické tvorby, přes nejrůznější dokumentární žánry, docu-soup, reality ze života, zábavné pořady až po publicistiku.

V obrovské konkurenci, jaká dnes v boji o diváky, čtenáře a posluchače panuje, nevystačíme se starými formami a klasickými formáty. Moderní televizní tvorba a dnešní doba obecně je charakterizovaná míšením žánrů. Zcela běžné jsou publicistické pořady s herními prvky, dokument kombinovaný se soutěží a podobně.

Cílem všech tvůrců od dramatické tvorby, přes zábavu, publicistiku, vzdělávací pořady by tedy měly být divácky atraktivní pořady, které budou zajímavé nebo zábavné, ale které budou vždy obsahovat nějakou přidanou hodnotu. Budou schopny nám říct o světě kolem nás něco nového, přispějí k našemu poznání a pochopení skutečnosti. Prostě po jeho skončení okamžitě nezapomeneme, o čem to bylo.

Má-li ČT zprostředkovávat národní kulturu nejširším vrstvám diváků a kultivovat veřejný život, tedy být svého druhu kulturní institucí, potřebuje chápat a produkovat kulturu v nejširším smyslu slova. To je důležité zejména, pokud jde o pořady pro děti a mládež. Zde je třeba se otevřít a dát prostor mladým tvůrcům, jejichž jazyk děti a zejména dospívající nejspíše osloví. Tvorba pro děti musí být tvorbou pro dnešní děti, tím spíš, že televize bude bojovat o jejich přízeň s řadou dryáčnických a nevkusných produktů.

Posláním a úkolem veřejnoprávní televize musí být vzdělávání. Televize ale není škola, proto by se mělo odehrávat zcela mimovolně, nenápadně a zábavnou atraktivní formou, i když jde o složité věci, jako jsou nové (technologie, problémy komunikace, finance, mezilidské vztahy a podobně). Ideální stav by byl, že by vlastně žádné vyloženě vzdělávací pořady neexistovaly, ale vzdělávání by jaksi nenápadně „prosakovalo“ z celého programu.

Dramatická tvorba

Kvalitní dramatická tvorba zůstane jedním ze základních prvků programu veřejnoprávní televize. Je ovšem nezbytné, aby dramatická tvorba mnohem intenzivněji a hlouběji reagovala na změny v naší společnosti i ve světě. Témata a jejich zpracování musí mnohem více a

hlouběji rezonovat s dnešním děním, více reflektovat novou skutečnost a reagovat na měnící se život v dnešní době. Televize veřejné služby musí lidem vyprávět příběhy, které jim pomohou pochopit jejich osud a svět kolem nich. A je jedno, zda jde o dramatickou nebo komediální formu, či o tvorbu seriálovou nebo samostatné televizní filmy.

Je třeba se důsledně vyhybat praxi soukromých televizí, které – z praktických a komerčních důvodů – vyrábějí a vysílají seriály nebo televizní filmy jakoby nezakotveném v čase a prostoru, které se mohou odehrávat kdekoli na této zemi, v Litvě, stejně jako ve Venezuele. A vyrábějí je s úspěchem a levněji. Veřejnoprávní televizi musí jít o pravdivý obraz naší současnosti nebo minulosti, který není nijak retušován a upravován do standardizované a uhlazené podoby.

Jedním ze základních úkolů bude bezesporu probudit a uvolnit tvůrčí energii a nápady. ČT se potřebuje otevřít pro tvůrce, komunikovat a pracovat s autory, začít pořádat transparentní soutěže na jednotlivá témata, žánry a projekty. Je nutné upustit od praxe, kdy scénáře píše zaměstnanci televize, případně jejich známí. Jen kvalitní scénář je předpokladem dobrého výsledku a je třeba mu věnovat v období přípravy projektu maximální pozornost. Je známou pravdou, že neexistuje lepší film, než je jeho scénář.

V případě nedostatku původních současných látek se nabízí i cesta adaptací próz českých autorů. Veřejnoprávní televize musí prostě vyprávět příběhy, které nám o nás samých a o naší době něco nového prozradí.

Pokud jde o seriály, je vhodné plánovat jednotlivé projekty minimálně na 16 dílů. Kratší série nejsou ekonomické. O to důslednější ale musí být příprava, včetně soutěže na námět a scénář, oponentury scénáře, natočení pilotního dílu a jeho testování ve focus group.

ČT 1

ČT 1 by měla zůstat plnoformátovým kanálem, který je tu pro všechny a plní kulturní (v nejširším smyslu slova) a zábavnou funkci.

Na první kanál veřejnoprávní televize patří rozhodně večerní zprávy a dramatická tvorba. O dramatické tvorbě již byla řeč. Ke zprávám se ještě dostaneme.

Zábava

ČT musí na svém prvním programu samozřejmě nabídnout zábavu. Jde ale o to, jakým způsobem chce televize veřejné služby své diváky bavit.

Vkus publika je vždy poněkud pozadu, lidem se líbí více Verdi než Stravinský. Ale veřejnoprávní televize by měla umět se s tímto problémem nápaditě vypořádat. Možná právě v oblasti zábavy, více než kde jinde platí to, že veřejnoprávní televize by měla být leadrem a otevírat nové cesty televizní produkce.

Rozhodně tedy nikoli estrády nebo klasické talk show, kterých je najednou i v ČT přešel, ale zábavné pořady, které kultivují a zkulturnují diváky a umožní jim zábavnou formou se třeba také dozvědět - tedy něco jiného, než to, co populární zpěvačka nejraději vaří o dovolené.

Příkladem může být Star Dance, který je kultivovanou zábavou. Ale existuje řada jiných zábavných formátů, které nejsou podbízivé a člověk se při jejich sledování pobaví a třeba i něco dozví. Můžeme se dozvědět něco o přírodě (Zázraky přírody) nebo o historii (Farma).

Nemusíme se bránit ani remakům starších formátů v novém stylu, pokud poskytují záruku kultivované zábavy, jako je třeba *Zpívá celá rodina*, která může být protiváhou dryáčnické *Super Star* na komerční televizi.

Publicistika

Aby ČT plnila své poslání televize veřejné služby, měla by rozhodně vysílat více aktuálních, publicistickým pořadů na ČT1 ve večerních hodinách. Především jde o diskusní s účastí odborníků i odpovědných politiků. Pokud by šlo o interaktivní pořady, tím lépe.

Veřejnoprávní televize musí být otevřená pro všechna důležitá témata a brát v úvahu všechny podstatné názory. Pořady by měly být moderované tak, aby umožnily racionální diskusi, která pomůže rozkrýt podstatu problému a představí ty nejzásadnější a nejvěrohodnější způsoby jejich řešení.

Součástí tohoto slotu by samozřejmě měly být i jiné žurnalistické formy, včetně investigativní žurnalistiky nebo pořadů zaměřených třeba na ochranu spotřebitelů.

Poznání zábavnou formou

Důležitou součástí ČT 1 by měly být i pořady o světě kolem nás (nechci je nazývat naučné nebo vzdělávací), které zajímavou a přitažlivou formou diváky prozradí divákům něco více o světě, ve kterém žijí a učí je porozumět různým oblastem, jako jsou třeba vztahy v rodině, problémy puberty, medicína a zdraví, finance, právo, ekologie, ale i ryze praktické oblasti jako bydlení, móda, péče o zahradu a podobně. Občas se takové pořady objeví (*Den D.*), ale většinou jde o ojedinělé pokusy.

Přitom ve světě existuje řada zajímavých formátů, které se těmito oblastmi zabývají. Žánrově nejde téměř nikdy o magazíny, ale třeba o reality s herními prvky (*Maminčini mazlíčci*), docu-soap (*Nemocnice*), docu-reality (*Diagnóza neznámá*), reality s detektivními prvky (*Sousedé*).

Odpolední časová pásma a víkendová rána by rozhodně měla obsahovat i pořady pro děti a pořady pro mladé, což představuje pro televizní tvůrce největší oříšek. Zde je třeba hledat, jak děti a mladé lidi zaujmout a jak je nenápadnou formou vzdělávat. Vzhledem ke konkurenci jiných médií to nebude snadný úkol.

ČT 2

Poznání a katarze

Tento kanál představuje zatím nejméně ujasněný koncept. V současné době funguje spíš jako odkladiště, od kterého toho nikdo ani moc nečeká.

Vypadá to, jako by se všichni smířili s tím, že ČT 2 je trochu nudná a pomalá televize pro úzký okruh zvláštních nadšenců. Pokud je zde objeví věda, tak jde téměř výhradně o historii nebo humanitní vědy. Přírodu známe většinou jen z dokumentárních seriálů BBC. Téměř nebo zcela schází ekologie, výživa a zdraví, technika, podnikání, historie umění, sociologie, etologie...

ČT 2 by se měla soustředit na několik programových okruhů:

V první řadě by se měla daleko intenzivněji a soustavněji upozorňovat na aktuální problémy a fenomény dnešního světa. Základní ambicí tohoto kanálu by mělo být rozšířit a zprostředkovat poznání o nás a našem světě. Cílem je otevírat zajímavé a nové pohledy na realitu kolem nás, na změny, kterými procházíme. Kromě neotřelé a pronikavé optiky, s jakou by se takové pořady měly naši skutečnost nahlížet, by jedním ze základních požadavků mělo být srozumitelné vysvětlení a uvádění do souvislostí.

Pokud jde o formu, každé takové téma se dá natočit nudně i atraktivně. Zejména v zahraničních televizích existuje ovšem řada příkladů a řada natočených seriálů, které

závažné problémy (sociologické trendy, vědecká témata) pojednávají sice velice fundovaně, ale zároveň atraktivně, až někdy dokonce i zábavně. Ať již jde o formu částečně hraných dokumentů, velice autentických reality formátů, takové pořady díky jedinečnému a zajímavému úhlu pohledu, přinášení nejen nové poznání, ale i mimořádné zážitky. *(Jen jako jeden příklad bych uvedl seriál zkoumající rodinné a sociální vztahy v různých zemích světa prostřednictvím místní svatby.)*

Prioritou ČT 2 by tedy měly být pořady zprostředkující poznání, ale které tak činí atraktivní formou. Vzdělávání nesmí znamenat nudu. Rozhodně by neměly převládat magazíny, ale moderní formáty.

Jinou formou poznání světa a života je kultura. ČT 2 by tedy měla přivádět na obrazovku filmová a televizní díla, která pronikavým a neotřelým způsobem vyprávějí o nás a našich životech. Nikdy by ale nemělo jít o umění pro umění, podstatné je vždy silné a závažné sdělení a jedinečná optika, kterou tvůrci na realitu nahlížejí. Nelze tedy uměleckou tvorbu omezovat jen na alternativní film, uměleckým počinem může být i tzv. klasické dílo, stejně tak jako drama nebo komedie.

ČT 2 by měla rozhodně zprostředkovat i zajímavé umělecké počiny z jiných oblastí. Pokud složitější nebo komplikovanější formy, je možné je uvádět i s fundovaným ale srozumitelným výkladem, což je třeba příklad hudebních děl. Mezi úkoly ČT 2 by také měla patřit popularizace žánrů jako je opera nebo balet, kde je ovšem třeba hledat umělecky silná a přesvědčivá představení.

V zásadě by ČT 2 měla zprostředkovat poznání a kulturu a tak otevírat další cesty k pochopení a vnímání světa.

ČT 24

Zpravodajský kanál si dokázal vypracovat slušnou úroveň, kontinuální zpravodajství je dostatečně kvalitní a kanál patří rozhodně k silným stránkám ČT. Přesto je zde několik problémů.

Prvním je způsob prezentace zpráv a formální stránka jednotlivých reportáží, včetně vystupování reportérů na obraze. O srozumitelnosti a způsobu stavby jednotlivých reportáží již byla řeč v úvodu. Zde ale vidím značné rezervy vůči zpravodajstvím komerčních televizí. Domnívám se též, že je třeba provést jakousi revizi všech moderátorů zpravodajství, která vyzdvihne ty, kteří mají největší šanci oslovit veřejnost. ČT samozřejmě nemůže posadit na místo moderátora obdoby Lucie Borhyové, ale musí naopak hledat osobnosti s co největší věrohodností a důvěryhodností.

Dalším problémem, který je třeba řešit, je postavení Událostí na ČT 1 a ČT 24. Události na ČT 1 mají přece jen jinou funkci, než jakou má kontinuální zpravodajství. Události jsou klasické večerní zprávy, které mají co nejširšímu publiku jasně a srozumitelně vysvětlit, co se ten den důležitého stalo a co prostě musí vědět. Je to shrnutí dne s důrazem na srozumitelnost a užitečnost informací. Je třeba si uvědomit, že Události přece jen představují v toku kontinuálních zpráv jistou výjimku.

Pokládal bych za velice užitečné posílit a rozvinout regionální zpravodajství, tak aby ČT měla malá a mobilní regionální studia ve všech regionálních centrech. Blíže o tom v oddílu o rozvoji.

Kontinuální zpravodajství je třeba systematicky doplňovat pořady, které umožňují pochopit události, o kterých zprávy referují, v souvislostech a pomáhají se tak v celkovém dění lépe orientovat. Jde o moderované pořady na politická, ekonomická, sociální a jiná témata, pokud možno s větším počtem hostů, tak, aby byla zajištěna pluralita názorů a možnost prezentace

různých verzí vidění světa. Opět jde o to fungovat coby veřejný prostor pro racionální a věcnou diskusi.

Není možné zapomenout na kontaktní pořady, které pracují s názory diváků.

Pokud jde o organizační změny, v zájmu zvýšení standardu novinářské práce by redakce zpravodajství měla mít ombudsmana, který by byl nezávislý na vedení redakce a dbal na dodržování novinářské etiky a interních redakčních pravidel.

ČT 4

Stejně jako zpravodajství tak i sportovní kanál má ve struktuře ČT své pevné místo, byť veřejnoprávní televize velikosti ČT většinou samostatný sportovní kanál nemají. ČT 4 se ocitá na poněkud přehrušeném poli sportovních kanálů, kde je vystavena tvrdému konkurenčnímu boji s komerčními televizemi.

Z formálního hlediska nelze ČT 4 něco zásadního vytknout., nicméně se naskýtá otázka, zda má smysl vysílat sporty, na které nechodí ani samotní diváci. Pokud se shodneme na tom, že jde o nezbytnou podporu sportu, protože kluby a sportovní svazy televizní přenosy ekonomicky zhodnotí, jde bezesporu o společensky prospěšnou činnost.

Pokud bychom se ale drželi čistě mediálního hlediska, nabízel by se německý model, kdy jsou skutečné sportovní události vysílány veřejnoprávní televizí na hlavním kanálu, ale jinak je sport ponechán komerční televizím.

V případě volby takového modelu by se dala ČT 2 profilovat jako kulturně umělecký kanál a ČT 4 jako dokumentárně vzdělávací. - Ale možná je to v tuto chvíli příliš revoluční myšlenka...

ČT má na nejbližší léta zajištěna vysílací práva na nejvýznamnější sportovní události, jako jsou olympijské hry a MS ve fotbale a v hokeji. (Samozřejmě má zakoupena i další práva na MS v atletice a MS v klasickém a alpském lyžování apod.) Nicméně v brzké době bude muset ČT řešit otázku, zda je ochotna – a především schopna - investovat nemalé prostředky do nákupu vysílacích práv na tyto přední světové události, když to divák sice od ČT očekává, ale realita je taková, že cena vysílacích práv výrazně stoupá.

Fungování ČT z ekonomického a provozního hlediska

ČT má řadu silných míst problémů ale také řadu problémů. Má stabilní příjem cca 5,4 mld z koncesionářských poplatků. Výroba programů spotřebuje asi 2,4 mld. Přesto musí ČT používat rezervní fond, který si dříve našetřila. Takzvané projídání rezervního fondu není příliš perspektivní, protože takový fond by měl sloužit spíše jako rezerva na nutné mimořádné investiční výdaje.

Cílem ekonomického vedení je zajištění skutečně vyrovnaného hospodaření, které bude postaveno na zdravých základech a umožní i požadovaný rozvoj ČT. Toho je možné a reálné dosáhnout několika způsoby.

Prvním úkolem je samozřejmě šetřit. Úspory je nutné hledat především uvnitř samotné televize, ale již při zběžném pohledu zvenku se zdá, že zavedením některých nových modelů je možné dosáhnout významných úspor.

ČT spotřebuje zhruba 55% svého rozpočtu na provozní náklady. To není úplně málo. Přitom v ČT neexistuje systém vnitřní kontroly, a již vůbec ne systém důsledné křížové kontroly provozních výdajů. Při tam velkém objemu prostředků použitých na provozní náklady by zavedení systému vnitřní kontroly bylo více než žádoucí.

Prvním úkolem by tedy bylo zadání nezávislého auditu provozních výdajů. Zejména program nemá zavedený žádný systém kontroly nákladů.

V souvislosti s úsporami v ČT se často mluví o počtu zaměstnanců. Osobně se nedomnívám, že přezaměstnanost byla tím zásadním a největším problémem ČT. Nevylučoval bych pochopitelně redukci počtu zaměstnanců, zejména u některých profesí (zarazil mne třeba počet zaměstnanců v právním oddělení), ale podle mne nejde o fatální problém a rozhodně bych se bránil plošnému snižování počtu zaměstnanců. Největší problém ČT vidím v absenci důsledné kontroly provozních výdajů. Audit provozních výdajů pokládám za mnohem důležitější než jakýkoli personální audit.

Zejména je třeba se zaměřit na tzv. externí zaměstnance, jejichž počet není nikým kontrolován. Kdybychom je započítali do celkového stavu zaměstnanců, došli bychom pravděpodobně k číslu okolo 3 600.

Ze svých předchozích zkušeností jsem přesvědčen, že pokud jde například o autodopravu, což představuje jen jeden nevelký dílčí problém, ukáže audit na možnost výrazných vnitřních úspor.

Nejlepší cesta k efektivním úsporám je v takovém podniku, jaký ČT je, maximální transparentnost v co nejširším měřítku. Zejména jde o transparentnost ve výrobě, tedy v zadávání výrobních zakázek, transparentnost ve všech oblastech nákupů. S tím musí jít ruku v ruce také otevřenost dramaturgie směrem k tvůrcům, což není jen otázka finanční efektivnosti, ale i kvality.

Model ředitelů jednotlivých kanálů je v zásadě velmi dobrý, ale ředitelé musí mít kromě odpovědnosti za svěřený kanál i dostatečné pravomoci. Není možné, aby si výroba – nebo různá dramaturgická centra – sama vytvářela objednávku a určovala, co se bude točit. (A samozřejmě, kdo a s kým bude točit.) Potřeba výroby musí vycházet z jasně definovaného profilu jednotlivých kanálů a z jasně definovaných potřeb patřičného časového pásma. Z takto definovaného záměru musí vycházet jasné zadání otevřené soutěže, ve které budou tvůrci soutěžit o nejlepší, nejnápaditější a – samozřejmě i nejlevnější - projekt.

Zkušenosti ze zahraničí ukazují, že nejlepším lékem je skutečně maximálně transparentní hospodaření. Ideální je, zveřejnit co nejvíce informací na internetu. To by také nejvíce odpovídalo charakteru instituce veřejné služby, pokud by si kdokoli mohl její hospodaření dohledat.

Rozpočet, jeho čerpání, výdaje, příjmy, veškerá zakázky, smlouvy (samozřejmě v zákonné úpravě), necht' jsou všem přístupné na internetu. ČT tak bude maximálně transparentní institucí, přičemž zveřejňování jejího hospodaření a zejména všech zakázek přinese úspory. Za úvahu stojí rozhodně zřízení samostatného oddělení centrálního nákupu, aby se přerušila vazba mezi zadavatelem výběrového řízení a potencionálními dodavateli. Zejména v úzce specializovaných profesích a oblastech existuje – při velikosti domácího trhu - silné personální propojení a tím i možnost domluvy mezi zadavatelem z ČT a dodavatelem z externích firem. Takové spojení je užitečné přerušit a zajistit tak co nezávislé a co nejobjektivnější posouzení nabídek.

Vedle transparentnosti zadávání všech zakázek, je samozřejmě nutné křížově kontrolovat účelnost vynaložených prostředků. Technický pokrok postupuje rychlým tempem a řada profesí má potřebu si pořizovat stále nové a nové technologie. Řada z nich se samozřejmě užitečných nebo nezbytných pro televizi, ale v řadě případů může jít často o nákladné hračky, bez nichž se televize obejde, aniž by to mělo vliv na výslednou kvalitu. Proto je třeba - pokud možno opět transparentně a s pomocí nezávislých posudků - kontrolovat, do jaké míry a v jakém rozsahu jsou technické novinky nezbytné. ČT by si měla udržet pozici leadra na poli

technického a technologického pokroku, ale nikoli za cenu neúnosných nákupů, které zatěžují hospodaření televize a omezují investice od jiných potřebných oblastí.

Ideálním modelem transparentního účetnictví je projekt „transparentní město“, které uskutečnil nový primátor slovenského města Martin, a který se stal vzorem i pro jiná města a veřejné instituce. Na webových stránkách lze rychle a snadno dohledat finanční toky v městské pokladně.

Rozvoj

Před novým vedením stojí dvě stěžejní investiční akce. Jednou je výstavba nového studia v Brně a druhou přestavba budovy zpravodajství.

Obě akce jsou bezesporu potřebné, ale vzhledem k ekonomické situaci je nutné se zamyslet nad rozsahem investic a přínosem celé akce.

ČT potřebuje nové studio v Brně, nicméně úvahám o jeho velikosti a vybavení by měla předcházet podrobná analýza požadavků na výrobu. Nejdříve je třeba si ujasnit, jaký objem a charakter výroby by se měl v brněnském studiu produkovat a podle toho stanovit pak výrobní kapacity a technologie. TS Brno tedy rozhodně ano, ale s předchozí ekonomickou rozvahou. Stejně tak je nutná přestavba zpravodajského studia, které nevyhovuje rostoucím nárokům na výrobu a odbavování dvou kanálů. Ale i zde je nutné uvažovat ekonomicky a připravit takovou variantu, která splní požadovaný účel, ale zároveň nezatíží neúnosně hospodaření a cash flow ČT.

Z ekonomických důvodů nebude pravděpodobně možné obě investiční akce provádět souběžně. To by znamenalo nejdříve dokončit TS Brno a pak teprve zpravodajství.

Je nutné se zamyslet nad využitím některých objektů ČT. Nabízí se úvaha, zda by nebylo ekonomické kupříkladu takový „Rohlík“ prodat. Podle informací jsou zde určité problémy s podloží stavby, jejichž náprava by pravděpodobně zatížila rozpočet ČT dalšími výdaji. Na druhou stranu by bylo užitečné, aby zpravodajství vypracovalo koncepci malých regionálních studií, která by zajišťovala kvalitní a pohotové zpravodajství z regionů a tak by se zlepšila přítomnost ČT a zpravodajské pokrytí událostí v celé republice. Náklady na taková malá regionální studia by nemusely být příliš vysoké.

Plány investiční výstavby musí být řádně ekonomicky podloženy a zdůvodněny. Musí odpovídat zdrojům ČT a jejím strategickým cílům. To platí i všech započatých investičních projektech, jejichž příprava již byla započata.

Pokud jde o další technologický rozvoj, ČT musí zůstat leadrem v oblasti technologického pokroku, musí pokračovat v přechodu na digitální technologie v oblasti výroby a vysílání, stejně jako v zavádění HDTV. Stejně tak je nutné pokračovat v digitalizaci přenosové a studiové techniky a digitalizaci archivu ČT. Je ale nutné, aby každému rozhodnutí o nákupu předcházela debata podložená kvalitní oponenturou, zda je dotyčná investice užitečná a potřebná. V případě kladného rozhodnutí musí následovat transparentní soutěž na dodavatele s podmínkami, které budou pro ČT nejvýhodnější. Není možná praxe, kdy si technika kupuje drahé hračky, pro které se pak hledá využití.

ČT musí dbát i na rozvoj nových komunikačních prostředků, které nové technologie přinášejí, tak aby byla schopna komunikovat s mladými diváky a stala se i pro ně dostatečně zajímavou a přitažlivou. Znamená to rozvíjet i všechny formy interaktivity, aby se posilovala vzájemná komunikace mezi televizí a jejími diváky.

Hospodaření

Nutným předpokladem pro splnění úkolu veřejné služby je vytvoření zdravého ekonomického prostředí. To znamená vytvořit systém, který bude přinášet objektivní informace o hospodaření jednotlivých jednotek ČT. Bude nutné zlepšit organizační strukturu ČT a vytvořit odborně silného a především kooperující tým lidí, a to jak z zevnitř, tak i mimo ČT. Nezbytná je inventarizace nákupů a externích služeb a upravení jejich rozsahu vzhledem k potřebám ČT. Je nahradit nerentabilní provozy a u těch nepotřebných ukončit jejich činnost.

Cílem je pochopitelně vyrovnané hospodaření, tak aby ČT byla schopna financovat provoz, včetně nutné odměny techniky z vlastních zdrojů. Rezervní fond by měl být uměřeně využíván jen na velké investiční akce. Vyrovnané hospodaření je nutno zajistit i po roce 2015, i když samozřejmě nelze předvídat ekonomický vývoj v ČR a ve světě, včetně míry inflace a dalších faktorů, které ekonomickou situaci ČT bezesporu ovlivní.

Úspor je reálné dosáhnout:

- Důslednou kontrolou provozních nákladů
- Snížením externích výdajů
- Transparentním způsobem zadávání zakázek
- Racionální obměnou techniky
- Rozumnými a reálným potřebám odpovídajícími investicemi (TS Brno a zpravodajské studio)
- Snížením počtu externích spolupracovníků a racionálním snížením počtu zaměstnanců (nikoli ovšem dramatickým)

Jednorázově lze získat prostředky prodejem přebytečných kapacit (Rohlík)

Úspory by se rozhodně neměly dotknout výroby, tedy ani dramatické výroby. I zde je ale nutné zvažovat přínos každého projektu z hlediska celkové koncepce ČT vzhledem k jeho nákladům.

V případě seriálové tvorby je třeba věnovat mimořádnou pozornost přípravě každého projektu tak, aby měl potenciál na větší počet dílů, což také snižuje náklady. Je třeba trvat na kvalitních scénářích, které nebude potřeba vylepšovat nákladnými efekty.

Z pohledu zajištění financování je nutné zefektivnit výběr TV poplatků, pokusit se mnohem lépe využívat možností čerpání prostředků z evropských fondů na financování evropských projektů. Stejně tak je nutné usilovat o získávání doplňkových zdrojů jak na výrobu pořadů, tak kupříkladu na archivní činnost. ČT se musí zabývat i možnostmi pronájmů, respektive odprodejem nevyužitých kapacit.

Po určité době bude zcela jistě potřeba nastolit otázku valorizace koncesionářských poplatků (nejčistší řešení by bylo uzákonění její valorizace v závislosti na inflaci), ale vzhledem k dosavadnímu ekonomickému vývoji nelze očekávat zvlášť silnou politickou vůli k prosazení takového kroku.

V souvislosti s finanční situací ČT je zkvalitnění vnitropodnikové komunikace nutné zlepšit informovanost odborné i laické veřejnosti o stavu, úkolech a cílech ČT v souvislosti s jejím posláním jako televize veřejné služby.