

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

**motto: „Kdo chce dělat omeletu, musí rozbít vejce.“**

### 1. Program ČT jako hlavní priorita - analýza aktuálního stavu

Program, šířený Českou televizí, je hlavním důvodem její existence. Cokoli dalšího není v životě a pro život ČT tolik důležité. Nevím, zda si to všichni uvědomují. Raději tuto banalitu na úvod připomínám, aby bylo jasné, proč všechno další v této práci podřizuji této jednoduché pravdě. Pojdme se z praktických důvodů nejprve zabývat programovými okruhy ČT24 a ČT4, než se pustíme do „problémovějších“ ČT2 a ČT1, na něž se váže nutnost dále popisovaných systémových změn.

#### ČT24

**Zpravodajství a aktuální publicistika** je jednou z tradičních dominant vysílání České televize. Potěšitelným faktem je, že aplikací Zákona o ČT a Kodexu ČT se v posledních letech již ustálilo pojetí objektivity a vyváženosti informací a také základní formy oddělení zpráv a komentářů.

Úspěchem také je extenzivní rozvoj zpravodajství, který přinesla digitalizace. Znamenala mimo jiné rychlý kvalitativní růst a profilování celého programu ČT 24. Paradoxní ovšem je, že ve stejném období hlavní zpravodajský pořad Události zaznamenal spíše stagnaci a rozostření základního profilu.

Proto je nutné v nejbližším období pozitivní vývoj celé zpravodajské stanice ČT 24 stabilizovat a ve smyslu veřejností oceňovaného živého, a ve studiu diskusí doplňovaného, vysílání dále prohlubovat. Znamená to důsledněji dramaturgicky vyhledávat vhodné události nejen z domova, ale i ze světových, zejména evropských událostí. Vedle politických a ekonomických musí v těchto přenosech získat specifický prostor společenské a kulturní události: udílení Nobelových cen, věhlasné kulturní festivaly, významné charitativní koncerty apod.

Samostatnou kapitolou je rostoucí vliv ekonomických informací. Tento trend ČT24 v současnosti neodráží. Česká ekonomika je jednou z nejotevřenějších na světě a zároveň jako ekonomika malé země je závislá především jak na exportu, tak na vývoji globální ekonomiky. To by se mělo ve vysílání ČT 24 výrazně projevit jako jedna z jednoznačných

priorit. V první řadě je nutné lépe zorganizovat práci zahraničních zpravodajů a systematictěji využívat jejich možnosti. Je varující, že pro většinu zahraničních zpravodajů je ekonomická agenda jen nepravdělnou a málo frekventovanou součástí jejich práce.

Nedostatečná kvalita je patrná na hlavním zpravodajském pořadu Události. Zatímco zpravodajství celé ČT 24 vytvořilo novou úroveň, Události zůstaly zastaralé a bez vyhraněné koncepce. Chybí jim pevnější editoriální pravidla a ustálená struktura celé relace. Bohužel onu pověstnou roli výkladní skříně celé České televize v posledních letech přestávají plnit. Hlavní zpravodajský pořad ČT v konkurenci komerčního televizního vysílání příliš často vyznívá nezajímavě a nevýrazně. Zájem diváků o Události dlouhodobě varovně klesá a tento trend je třeba zastavit.

Řešení musí být dvojitě: okamžité a dlouhodobé. Ihned je možné začít pracovat na podstatném zvýšení kvality redakční práce. Relace by se měla začít stavět na příspěvcích zkušených redaktorů, kteří musí začít znovu vytvářet stabilizovaný tým. Po léta je situace opačná. Z pořadu Události se stal průchozí dům, v němž sice zůstávají stejní moderátoři, ale samotní autoři obsahu relace, reportéři, se neustále střídají a události tak zpracovávají začátečníci. Zkušenější, jakmile dosáhnou vyšší osobní úrovně, odcházejí do jiných pořadů, na místa moderátorů ČT24, což Události přirozeně destabilizuje.

Po citlivé změně volá i role moderátora Událostí. Začíná se totiž nebezpečně podobat roli hlasatele čtoucího úvody ke zprávám, zatímco například v BBC vede se svými diváky dialog a vystupuje jako zainteresovaný spoluvůrce pořadu.

Zvýšení kvality nabízí také síť zpravodajství ČT v regionech. Přestože je velmi silná a široká, v Událostech to není patrné. Chybějí v nich původní autentická zpravodajská svědectví z konkrétních lokalit. To je zárukou pestrosti zpravodajství, která se v posledních letech z Událostí rovněž vytrácí.

Dlouhodobějším úkolem, i když také neodkladným, je budování nové podoby založené na ustálené struktuře Událostí s jasně definovaným zpravodajským záměrem. Je zřejmé, že nejčastěji využívaná praxe, „sestavení Událostí z konkrétních událostí“, už nestačí. Ambicí hlavního zpravodajského pořadu ČT musí v budoucnu být nejen události zaznamenávat, ale zároveň je aktivně vyhledávat, diváky s nimi premiérově seznamovat a vytvářet tak vlastní mediální agendu.

Na rozcestí výběru témat stojí i aktuální publicistika ČT. Relativně dobře zmapované má náměty komunální a spotřební, ale na širší společenská témata jako by často rezignovala. Profilové pořady aktuální publicistiky (Reportéři ČT, 168 hodin, Černé ovce) mají sice ustálenou tvář, ale nevyrovnanou kvalitu v jednotlivých vydáních. Moderní publicistika se však musí vydat směrem náročnějších témat, s využitím investigativních postupů a analýz konkrétního stavu ve společnosti.

O tyto kroky se musí moderní televizní zpravodajství a aktuální publicistika ve veřejné službě čím dál tím více opírat, aby nesešly z prověřené cesty, která je dlouhodobě určena jednotlivými definicemi Zákona o České televizi a konkrétními ustanoveními Kodexu České televize.

## ČT4

**V nabídce programu ČT 4** se už diváci naučili vyhledávat přímé přenosy ze sportovních událostí na světové i domácí vrcholové úrovni. Samy o sobě i tyto divácky nejvděčnější součásti programu zatím vytvářejí pouze aktuální programové dominanty, nikoli však dlouhodobě profilovaný svébytný televizní program.

Klíčová, a v tomto smyslu chybějící, je vyšší kvalita aktuální sportovní publicistiky. Typickým příkladem je třeba už po dlouhé měsíce klesající úroveň hry a úspěšnosti národního fotbalového mužstva. Zatímco ve sportovním tisku, ale kupříkladu i ve vysílání Českého rozhlasu se rozproutila na toto téma dlouhodobější diskuse, program ČT 4 jakoby tento vývoj vůbec nezachytil.

Nevyužitou publicistickou příležitostí zůstal například také ekonomický propad Sazky a boj o její vlastnictví, kvůli němuž celá oblast financování a budoucnosti, obzvláště takzvaných malých sportů, zaznamenává zemětřesení. Jestliže základní zpravodajství na ČT 1 a ČT 24 se situací v hlavních souvislostech zabývalo, pak ČT4 naopak žádné další specializované souvislosti nepřineslo.

Deficit vykazují i formální stránky studiových pořadů. Málo se v nich využívají interaktivní možnosti a kontakt s divákem se v nich většinou nerozvíjí vůbec. Trendy úspěšně aplikované například na programu ČT 24 dosud míjejí ČT4 obloukem. V magazínech, jakým je například Dohráno, chybí propracovanější dramaturgie, ale především doslova světový fenomén spojení sportovní publicistiky se zábavou. V moderních formách je nutné fundovaně pracovat nejen se sportovními výsledky, ale i se souvislostmi (financováním sportu, sportovními osudy, sportovní životosprávou, módou atd.). Bez toho se tyto magazíny nestanou dominantou celého programu, kterou ČT 4 dosud postrádá.

Programovým pilířem by se mohlo stát dosud chybějící každodenní sportovní zpravodajství. Vznikla by tak plocha pro mapování situace tzv. malých sportů, pro informace z nižších regionálních soutěží, místní tělovýchovy a malých sportovních oddílů. V takovém případě by program ČT 4 začal mnohem výrazněji naplňovat veřejnou službu na celém poli sportu a mohl získat autoritu a celospolečenskou prestiž, kterou dosud na mediálním poli nemá.

## ČT1 a ČT 2

**Na programových okruzích ČT1 a ČT2** se po inovacích spojených s restrukturalizací ČT začal pozitivně projevovat příchod nových lidí, nový pohled na věc i nové uspořádání vysílacích schémat. Zdálo se, restrukturalizace byl krok správným směrem a jeví se tak i dnes, přestože se postupně ukazuje, že je nezbytné tento proces dovést do cíle.

Na jaře letošního roku tiše proběhla samovolná změna profilace ČT2 a pak následovala v letních měsících druhá etapa této změny, kdy docházelo k nasazování seriálů, komedií a zábavné tvorby metodou „kontraprogramování“ proti ČT1, což je systémově i pracovní zcela nepřipustné.

Zdá se, že oba programové okruhy ČT mezi sebou začaly nezdravě soutěžit a zjevně mezi nimi nefunguje patřičná koordinace. Okruhy se navzájem přetahují o pořady, není možné premiéru, uvedenou na jednom z nich, reprizovat na druhém, do vysílání se dostávají pořady, které tematicky měly být zařazeny „u sousedů“ anebo proti něčemu jinému.

V období od restrukturalizace se na obrazovkách ČT 1 nebo ČT2 neobjevil žádný nový formát vyvinutý ve vlastních dílnách ČT, ačkoli v rámci nového uspořádání byli téměř všichni dramaturgové soustředěni do nového oddělení, které dostalo název plný očekávání „Vývoj programu a programových formátů“. Tím, že prakticky všichni stávající dramaturgové přešli do nového oddělení, nedošlo ke změnám, které by umožnily komunikaci s novou generací tvůrců: scénáristů, režisérů, producentů.

Pokud jsou nějaké novinky na obrazovce ČT, vycházejí většinou z nabídek, které jsou k dispozici již od jara 2010. Vynikající projekty, jako seriály „Soukromé pasti“ nebo „Okresní přebor“, rozhodně neměly skončit na komerční televizi. Dramaturgii ČT zřejmě chybí potřebný přehled, co se v oboru děje a není v kontaktu s novými talentovanými tvůrci. Uvnitř oddělení bohužel není vzácností, a to ani u těch nejdražších projektů, že si zaměstnanci ČT dramaturgují své scénáře navzájem. Někdy se stává, že dramaturg je současně i scénáristou, který je v ČT dramaturgem sám sobě.

Tvorba pro děti, která by měla být pilířem ČT1, je bohužel v naprosto neuspokojivém stavu. Pásma jako Planeta YÓ či Studio kamarád jsou v široké konkurenci dětských tv programů, včetně satelitních, jen hezké obaly pro staré konzervy. Úzký tým opakujících se jmen autorů plodí „šišlavé“ pohádky, které už dávno ztratily dětského diváka a rozhodně nemohou být pýchou současné televizní tvorby. Únikovou šancí pro autory mimo tento okruh jsou jen TS Brno a TS Ostrava, což se ovšem netýká pouze tvorby pro děti.

**Programy ČT1 a ČT2 jsou zřízeny záměrně duálně** a měly by se od sebe proto jasně lišit. Programový okruh ČT1 je vlajkovou lodí celé České televize. Nesmí ztrácet sledovanost v konkurenci s komerčními televizemi. Umísťováním na konci share by byla jeho existence

zbytečná. Jakékoli výmluvy, že ČT1 nemůže být v podílu na trhu mezi ostatními televizemi na důstojném místě žebříčku, protože musí především plnit tzv. „veřejnou službu“, jsou liché. Dobrým příkladem může být seriál ČT „Ach ty vraždy“, klasický detektivní formát s osmdesátiletou herečkou v hlavní roli, který přišel a začal přesvědčivě u diváků vítězit nad litém „reality show bojem“ dvou největších komerčních televizí i s jejich „talentomániemi“. Podobným případem, přestože se jednalo již o reprízy, bylo letos na jaře opakované vítězství cyklu „3+1 s Miroslavem Donutilem“ nad „Superstar“.

ČT1 musí dokázat plnit svůj úkol i přesto, že není komerční televizí. Na druhé straně se musí odlišovat od ČT2, proti které musí být více mainstreamová, tedy zajímavá pro většinu diváků. Pokud tento svůj úkol nebude plnit, vznikne ve společnosti dříve či později otázka, proč mají koncesionáři platit každý měsíc poměrně vysoký poplatek, ačkoli většina z nich sleduje převážně komerční televizní kanály. S tím by pak mohla souviset i logická otázka, proč Česká televize provozuje ve svém výsledku vlastně dva programy pro menšiny, když by stačil jeden.

V té souvislosti je třeba konečně stanovit kritéria posuzování, kdy má v ČT1 přednost podíl na trhu a sledovanost a kdy tzv. „kvalita“. Zatím mělo v hodnocení přednost to, co se právě komu hodilo. Nelze vydat všeobecné rozhodnutí, je však třeba si předem stanovit příslušné parametry. Tím se vyhneme pozdějšímu zneužívání hodnotících kritérií.

Příkladem může být charitativní projekt „Pomozte dětem“. Zde by mělo být dopředu jasné, že není třeba lamentovat nad sledovaností, které se léta pohybuje zhruba kolem pěti, sedmi procent, ale že tím hodnotícím prvkem bude především výše výběru peněz na charitativní účely, pokud provedení obsahu i formy bude realizováno profesionálním a nápaditým způsobem.

Programové nastavení ČT1 a ČT2 je, zdá se, správné a dle čl. II Statutu ČT vytváří celkový obraz veřejné služby. Ale nefunguje to tak, jak se očekávalo. A to z řady důvodů, které si vyžadují řadu promyšlených, nicméně co nejdříve provedených změn.

**Závěrem** této stručné analýzy programu ČT je třeba říci, že nastává čas kousnout do kyselého jablka a na základě po restrukturalizaci získaných zkušeností provést určité korekce a **nekompromisně dotáhnout restrukturalizaci do konce**, čímž se významně zlepší funkčnost systému a ušetří nemalé finanční prostředky. To se musí pozitivně projevit na celém programu ČT, tedy na smyslu toho, proč Česká televize existuje.

## **2. Nutné systémové změny jako priority v krátko až střednědobém horizontu**

**Úprava vzájemných vztahů ČT1 a ČT2** je zásadní a nevyhnutelný krok.

Velmi dobrým a rychlým řešením je, aby byl v organizačním schématu pod ředitele ČT1 zařazen ředitel ČT2. Formálně by pod vedení ČT1 spadaly i oba další programové okruhy, tedy ČT4 a ČT24, ovšem při zachování autonomie těchto dvou okruhů v případech, které se netýkají ČT1, popř. ČT2.

Což v praxi znamená, že pokud bude například z nějakých nutných důvodů nutno časově posunout ve vysílacím schématu ČT1 zpravodajské relace, je ředitel ČT1 tím, kdo má po souhlasu GŘ rozhodující pravomoc a vedení ČT24 se mu podřídí.

**Dále je nezbytné upravit vztahy mezi skutečnými producenty, tedy řediteli ČT1 a ČT2 a tvorbou, tedy Vývojem formátů.**

Programové okruhy nedostaly ve schématu restrukturalizace tu moc, aby měly možnost o projektech skutečně rozhodovat, přestože disponují finančními prostředky na vznik projektů. Ve sporných případech mají jako jedinou možnost vyvolávat komplikované a náročné eskalační řízení.

Řešením je umístění osmi šéfdramaturgů přímo pod programové okruhy. Ti budou prostřednictvím dramaturgů najímaných z odd. dramaturgie obsluhovat celý programový obsah, tedy dramatickou tvorbu pro dospělé a filmové koprodukce, tvorbu pro děti, zábavné pořady, pořady vzdělávací a populárně-naučné, dokumentární tvorbu a pořady pro osoby se specifickými potřebami, hudbu a divadlo a archív a programové fondy. Šéfdramaturgové budou odpovědní přímo řediteli ČT1 a jeho prostřednictvím i řediteli ČT2 a obsluhovali by tímto způsobem oba programové okruhy.

Vznikne nové oddělení dramaturgie, jakýsi rezervoár dramaturgů zaměstnaných v ČT, kteří se budou podle pokynů osmi programových šéfdramaturgů zabývat jednotlivými projekty. Systém sám postupně vybere ty nejvytíženější dramaturgy, kteří budou patřičně a znatelně více odměňováni, i ty, o které není zájem a kteří po stanovené době přejdou na externí spolupráci.

Vývoj nových formátů bude zajištěn malým oddělením s cca tříčlenným kolektivem, který ve spolupráci s externími dramaturgy a autory začne skutečně připravovat nové formáty. Není možné, aby oddělení ani po několika měsících nevyvinulo nic a nemělo to žádné následky.

**Výroba ČT** by se měla systémově podřídit ČT1 a ČT2 podle podobného modelu, jako dramaturgie. Bude tak nucena začít se chovat jako skutečný servis poskytovaný tvorbě České televize. Neboť i výroba, stejně jako všechny ostatní složky, je v ČT pouze proto, aby co nejlevněji a nejefektivněji vznikl co nejkvalitnější program. Výroba je v ČT historicky velmi dobře vedena, ale ve vztahu k programu je příliš autoritativní, nadřazená i špatně kontrolovatelná. Dalo by se říci, že tzv. „producentský systém“, vzniklý a udržovaný díky generálním ředitelům ČT z řad produkčních, se postupně vzdálil svému poslání, tedy pomáhat tvorbě při jejím vzniku.

**Slovu „producent“ by se měl vrátit jeho význam**, což znamená, že v současné praxi ČT by měli být jako producenti chápáni ředitelé programových okruhů, protože na nich je zodpovědnost i pravomoc, co budou vysílat, oni staví rozpočty a oni zadávají výrobu. Tomuto faktu je nutno podřídit organizační schéma. V oddělení výroby ČT je řada zkušených produkčních, kterým se v ČT říká „šéfproducenti“. Jakkoli si jejich práce vážím, je jejich označení chybné a zavádějící. Nejsou producenty ve smyslu významu toho slova, ale především zkušenějšími produkčními, což je jiná profese než „producent“. Chybné označení jejich profese vede k tomu, že jejich kolegové je považují, či, ještě hůře, někteří z nich sami sebe považují za opravdové producenty, kteří mají právo zasahovat do umělecké tvorby a obsazování uměleckých profesí, což je obojí zásadní omyl. To samozřejmě může tvorbu významně poškozovat.

Nejbližšími spolupracovníky ředitelů ČT1 a ČT2 jsou jejich šéfdramaturgové, kteří musí být schopni vyhodnotit pořad z hlediska vysílání, nákladů na výrobu a obchodního potenciálu. Šéfdramaturgové by programovým ředitelům měli v novém uspořádání zodpovídat každý za své projekty a oni by měli mít i kontrolu nad výrobou, rozpočty a vyúčtováním každého pořadu. V systému projektového řízení bude mít každý šéfdramaturg jako svého spolupracovníka šéfproducenta, který rovněž bude patřit k PO. Podle zásady, že televize se musí podřídit programu, budou šéfproducenti podřízeni šéfdramaturgům. Metodicky budou šéfproducenti vedeni ředitelem výroby, projektově programu. Což není nijak neznámý, nový nebo neosvědčený model. Každý z šéfproducentů by si na výrobu vybíral produkci z rezervoáru produkčních, kteří by zůstali v oddělení výroby. Podobně, jako v případě dramaturgie by se ukázalo, kteří produkční zůstávají nevytížení, protože s nimi nikdo nechce spolupracovat. A ti vytížení by si za svoji bezchybnou práci odnášeli více peněz.

Tím by bylo zajištěno, aby ředitelé ČT1 a ČT2 mohli opravdu nést producerskou zodpovědnost, mohli rozhodovat a mít situaci trvale pod kontrolou. Samozřejmě by se těmito opatřeními, která se týkají dramaturgie a produkce, ušetřily lidské zdroje a tím i finanční prostředky. Výrazně by se také zlepšila korporátní komunikace a spolupráce vzájemně mezi PO, a dále mezi PO, dramaturgií a výrobou. Bez dohadování, přetahování a eskalačních řízení.

**Uvedenými opatřeními by se po dlouhých letech ujasnila organizační struktura ČT,** nadřazenost a podřízenost jednotlivých úseků tvorby a výroby. V rámci těchto systémových úprav považuji za nutné podřadit pod programové okruhy také akvizici a archiv, aby takto vyladený stroj fungoval perfektně.

V ČT se tak zvýší osobní odpovědnost a potlačí její tradiční rozměňování kolektivním posvěcováním každého rozhodnutí. Sama televizní tvorba by na těchto opatřeních vydělala tím, že by do ní nemluvalo tolik lidí s různorodými zájmy současně. Organizace práce by přestala trpět nejrůznějšími kompromisy.

V neposlední řadě bych také kladl větší důraz na postavení TS Brno a TS Ostrava. S těmito studii je nutné v Praze zlepšit komunikaci. Měly by dostat větší možnost přinést na obrazovku skutečné tvůrčí počiny v jejich regionech. Nelíbí se mi to „šalamounské“ řešení, že se jejich dvacetiprocentní podíl na vysílání naplňuje především ranním vysíláním. Je to věc, kterou bych se snažil napravit.

### **3. Možná řešení jako priority v dlouhodobém horizontu**

Příští funkční období GŘ ČT s sebou nepřináší jasné a celospolečensky očekávané úkoly, jako byla digitalizace nebo vznik ČT24 a ČT4. Nový ředitel se bude muset vypořádat s vlnami krizí, snížením rozpočtu ČT o podstatné části příjmů z reklamy a s celkově méně komfortním celospolečenským klimatem.

Prvořadým úkolem do příštích let se jeví schopnost televizi udržet i za nepříznivých ekonomických okolností bez větších otřesů. Způsobů je několik. Není uměním šetřit na výrobě a omezovat program, jde o to, jak se programovým omezením vyhnout a ještě program zkvalitnit.

Vede k tomu několik souběžných cest, které se upřesní na základě co nejdříve provedených analýz. Jedná s o prověření možností:

- snížení stavu zaměstnanců - výměnou za nabídku zajímavých partnerských možností při další spolupráci,
- připravit privatizaci některých technických pracovišť ve spolupráci s jejich zaměstnanci a zainteresovat malé externí firmy, které by tato spolupráce mohla obchodně velmi povznést a současně ČT přinést nemalé úspory,
- zrušit „drahé“ externisty (cca 1.800 až 2.500,- Kč na den) v některých obslužných profesích a naopak je zaměstnat za pro ČT mnohem výhodnějších podmínek,
- vytvořit z části KH veřejné televizní produkčně technické centrum,

- zrušit technologicky do budoucna těžko využitelná pracoviště s již nyní drahým provozem, jako jsou filmové laboratoře,
- podle výsledku technicko-ekonomické analýzy stavu budovy „Rohlík“ budovu buď opravit a prodat nebo prodat ve stávajícím stavu,
- výnos z prodeje budovy „Rohlík“ neprojít, ale vložit do rekonstrukce technologií ve studiích KH, z nichž některá jsou technicky velmi zastaralá,
- na základě možnosti vybavení studií KH odpovídající technikou hledat již nyní koprodukční možnosti, zejména navázat na velmi úspěšnou koprodukcí s německými televizemi, přičemž si uvědomuji dvacetiletou přestávku i nynější systém dlouhodobého plánování německé televizní výroby, nicméně se domnívám, že díky dobrým kontaktům v SRN by se spolupráce opět dala navázat, což by znamenalo znatelné zkvalitnění programu i značné úspory,
- hledat koprodukční možnosti v dalších zemích, především na Slovensku.

Česká televize je fenoménem, důvěryhodnou značkou, institucí zcela mimořádnou, svými diváky po dlouhá desetiletí kritizovanou i milovanou. V naší společnosti má už z tradice vliv větší, než si někdy připouštíme. Zachovejme ji oproštěnou od vlivových skupin kapitálových, politických i zahraničních. Zcela určitě si zaslouží naši plnou péči a pozornost. Tomu bychom společně měli věnovat všechny své síly a schopnosti.

MgA. Petr Soukup

19.8.2011