

Moje osobní motivace k výkonu funkce generálního ředitele České televize

V České televizi jsem strávil celkem sedm let služby. V letech 1993 až 2000. Toto období mé profesionální dráhy považuji za jedno z nejzajímavějších. Bylo poznamenáno řadou paradoxů, úspěchů a nepochybně i neúspěchů.

Dnes se na něj dívám bez sentimentu i bez nostalgie, ale přiznávám, že kdykoli vstupuji do míst, kde jsem nejen pracoval, ale i žil, protože práce v České televizi pro mne nebyla pouhou „chlebařinou“, ale způsobem života, což se ve mně sevře.

Kdo to s Českou televizí myslí poctivě, nemůže tam jen chodit do práce. Kdo to s Českou televizí myslí pozitivně, nemůže jí vnímat jen jako prostředek osobní prestiže. Poznal jsem lidi, kteří mají rádi Českou televizi a poznal jsem i takové, kteří mají rádi sebe v České televizi. Radím se do té první kategorie.

Proto mne ani tak nemrzelo, když v létě roku 2000 tehdejší ředitel zpravodajství Jiří Hodač uřadil moji moderátorskou kariéru, jako spíše okolnosti, za kterých se tak stalo. Ty okolnosti naznačuji v části „Profesní dráha“. Připomenu jen tezi, že generálové se nesmí bát víc o své frčky než o své vojáky.

Je možná netaktické teď připomínat vlastní minulost v České televizi a riskovat dojem, že jde jen o jakýsi velkolepý comeback. Pokud by totiž mělo jít o pouhý návrat do míst, kde se mi rozbuší srdce, možná by se našly jiné příležitosti na méně větrných pozicích.

Léta strávená mimo Českou televizi v žádném případě neznamenala totální přerušování všech vazeb, vědomí o její tváři a směřování. Naopak. A navíc, mohl jsem Českou televizi lépe vnímat jako celek – byť z přirozeného odstupů. Pokládám to za určitou výhodu. Stejně tak jako sedmiletou praxí člena užšího vedení Českého statistického úřadu. Podílel jsem se na řízení instituce veřejné služby od roku 2003 do roku 2009 v pozici organizátora interní a externí komunikace. Připomínám, že počátek tehdejší mise, do které mne přizval nově nastupující předseda ČSÚ Jan Fischer, provázela vážná krize důvěry (i sebedůvěry) téhle instituce, kterou způsobily předchozí chyby ve statistických datech a následné fatální selhání komunikace na konci předchozího roku. Úkol vrátit oficiální statistice důvěru a dobrou pověst se podařilo naplnit.

Věnoval jsem se i aktivitám a projektům v audiovizuální tvorbě. Díky tomu jsem zůstal v úzkém kontaktu nejen s moderními technologiemi, ale i s tvorbou a producentskou praxí. A protože jsem několik projektů uplatnil právě v České televizi – naposledy v minulých měsících – vnímám jako externí autor a producent (nízkorozpočtových projektů) aktuální stav na rozhraní Česká televize – tvůrci z bezprostřední blízkosti. Jakkoli se snažím dbát na to, aby takové posouzení na základě osobních zkušeností bylo co nejspravedlivější, v žádném případě nebude prosté kritičnosti. Je mnoho otázek, na které chci znát odpovědi. Ty otázky se týkají mj. restrukturalizace České televize, jejího efektu a zamýšlených i nezamýšlených důsledků. Stejně tak i nákladovosti a efektivity výroby. Jak jsem si totiž ve vlastní praxi tvorby a výroby ověřil, nemusí vždy platit přímá úměra mezi kvalitou a náklady.

Stejně tak spravedlivě a poctivě chci přistupovat i k hodnocení nejostřeji sledovaného produktu České televize, kterým je nepochybně zpravodajství a aktuální publicistika. Za přínosnou pokládám opět osobní zkušenost ze zpravodajství, kterým jsem v letech 1993 až 2000 prošel od pozice redaktora, editora hlavních zpravodajských relací, moderátora a dramaturga. Nejvyšší hodnotou přitom byla odpovědná nezávislost a takovou musí zůstat. Za špičku své práce přitom považuji především koncepci a dramaturgii volebních vysílání v letech 1996 a 1998, kterou se dnes díky možnostem kontinuálního vysílání ČT24 včetně moderní technologie daří rozvíjet do formátu, k němuž jsme se před mnoha lety snažili v tehdejších provozně technických podmínkách přiblížit.

Rovněž tak za využitelnou považuji i praxi z opačného břehu, kdy jsem měl možnost sledovat výstupy zpravodajství z pozice reprezentanta objektu vrcholného mediálního zájmu, tedy toho, kdo stojí za vstupními informacemi. Hlásím se tu i ke své poslední misi opět po boku Jana Fischera a jeho kabinetu. Jeho nečekaně vysoká důvěra u veřejnosti byla mj. dána schopností kvalitně a otevřeně komunikovat mimochodem i díky profesionalitě zpravodajství České televize, aniž by přitom jakkoliv utrpěl jeho logický a nutný kritický odstup. A že z hlediska Fischerovy vlády a jejího nástupu na mediální scénu šlo původně o „výsadek do nepřátelského prostředí“, mohou doložit tiskové ohlasy z prvních dnů a týdnů jejího působení...

Pokud mám poctivě odpovědět sám sobě na otázku, co mne motivuje k tomu, abych se ucházel o řízení takové instituce, jakou je Česká televize, pak je to šance pozitivně ovlivnit její fungování, podobu i obecné vnímání. Se znalostí televizního prostředí a jeho zákonitostí, s jistou mírou poznání problémů a vnitřních procesů, vůlí je hlouběji identifikovat a hledat cesty k řešení. S přemýšlivými lidmi, kteří Českou televizi tvoří s přesvědčením, že práce pro tuhle výjimečnou instituci má smysl. Lidí, kterých si velmi vážím. Ovšem také s vědomím faktu, že jde o prostředí zatížené komplikovanými vztahy i zájmy, a to uvnitř i vně. Komplikovanými primárně zájmem o špičkovou tvorbu a vysílání na straně jedné a zájmem o hospodárnost a ekonomickou udržitelnost na straně druhé. Vybalancovat tyto dva zdánlivě protichůdné zájmy, které jsou však zároveň imperativy, to je hodně těžký úkol. Ale jedině při jeho naplnění lze hovořit o obhájitelnosti existence televize veřejné služby a její legitimacy. A o to v následujících letech půjde především.

Česká televize si zaslouží pozornost svých diváků, ale musí o ní každodenně usilovat. V souvislosti se změnou legislativy už ani ne tolik kvůli honbě za výnosy z komerce (což je v jistém smyslu dobře), ale právě kvůli tomu, aby prokázala veřejnosti, koncesionářům, kteří na její provoz zcela dominantně přispívají, svou užitečnost, potřebnost a nezastupitelnost. Je iluzorní myslet si, že se o tom podaří přesvědčit sto procent koncesionářů. Je iluzorní myslet si, že se o tom povede přesvědčit známé a často i vlivné hlasy hovořící o její zbytečnosti a volající po privatizaci. Ale bylo by smrtelně nebezpečné tyto hlasy podceňovat a mávat nad nimi povýšeně rukou.

Pustit se do téhle práce předpokládá odvalu a odhodlání. Předpokládá to schopnost získat pro takovou misi pozitivně uvažující, poctivé, talentované, schopné a pracovité lidi. Víím, že takových je v České televizi většina a že se lze o ně s klidným svědomím opřít. Víím, že s těmito lidmi bych se nemusel o osud České televize v nelehkém období, které má před sebou, obávat. A stejně tak víím, že existuje řada lidí i mimo Českou televizi, kterým její budoucnost není lhostejná. Mnozí z nich navíc – podobně jako já – televizní praxí prošli a byli pro ní nesporným přínosem. Jejich myšlenky, názory, postoje pokládám za důležité. Ostatně někteří z nich jsou mými konkurenty v této soutěži. A protože jsem přesvědčen, že to s Českou televizí myslí ne-li stejně jako já, tak přinejmenším hodně podobně, stojí za úvahu takovou similaritu či přímo shodu využít k nabídce spojit síly a ve prospěch celku jejich potenciál zužitkovat. Neumím samozřejmě v tuhle chvíli odhadnout, jak by se k takové nabídce postavili, ale jsem připraven se o to pokusit.

Patřím k typu lidí, kterým nečiní potíže obklopit se osobnostmi špičkových kvalit, aniž bych na jejich kvality žárlil. Naopak. Jednou z povinností dobrého manažera je dbát na to, aby správní lidé byli v pravou chvíli na správných místech. Na jakékoliv úrovni spolupráce jsem vždy preferoval princip partnerství, vzájemného respektu i důvěry, otevřenosti a pozitivní atmosféry. Podmínkou je soulad a společný cíl. Neumím si představit, že by v instituci, která má přímo v „popisu práce“ tvůrčí potenciál a přístup, fungovaly jen pouhé příkazy, direktivy, nařízení a směrnice, aniž by lidé, kteří se jimi mají řídit, nebyli schopni se ztotožnit s jejich logikou a smyslem.

Mgr. Roman Prorok

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako veřejné služby

1. Úvodem

Dokument, kterým se ucházím o funkci generálního ředitele, se podle pravidel výběrového řízení jmenuje Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby. S tím, že musí obsahovat jednotlivé kroky a priority v horizontu funkčního období GŘ. Rád bych se v následujících řádcích proto věnoval prioritám mé případné mise v České televizi, od kterých se ony jednotlivé kroky budou logicky odvíjet.

Považuji za důležité a poctivé k metodice vzniku tohoto dokumentu předznamenat, že jako člověk přicházející zvenčí přirozeně disponuji omezenými informacemi o aktuálním stavu České televize a její struktuře, a to dominantně z otevřených zdrojů. K nim se z větší části připojují osobní zkušenosti a v limitované míře také informace, které vycházejí z vnitřních struktur. Všechny tyto vstupy jsem analyzoval se znalostí televizního prostředí a jeho zákonitostí. Nikoli tedy jen jako divák, který z obývacího pokoje ví zcela detailně a neomylně, čím by televize veřejné služby měla být či nebýt, jak a co by měla dělat.

Cílem tohoto textu není malovat vzdušné zámky bez respektu k realitě. Jistě, i to je možný způsob, jak zaujmout, ovšem s rizikem tvrdé konfrontace s realitou, z níž dříve či později – při skládání účtů – nelze vyjít beze ztrát či minimálně hořkých kompromisů. A z minulosti docela nedávné víme, jak dramaticky taková konfrontace s realitou může vypadat a jaké důsledky může mít. Ať už do čela České televize přichází kdokoliv a odkudkoli, nemůže se s čistým svědomím v tuto chvíli zavazovat k radikálním reformám, revolučním změnám ze dne na den, sebegeniálnějším realizačním nápadům bez detailní reflexe reality vnitřních procesů, nastavených parametrů a struktury. A k tomu dojde teprve tehdy, až se s ní z této pozice důkladně a rychle seznámí. Teprve na základě takové reflexe lze nabízet konkrétní, odpovědná a reálná řešení.

Navíc s domnívám, že je nutné ze všeho nejdříve kvalifikovaně uzavřít veřejnou diskusi o obsahu a smyslu televize veřejné služby a teprve na tomto základě činit jakékoli významnější změny. Česká televize není majetkem generálního ředitele, ale jejími „akcionáři“ jsou v zásadě všichni diváci platící koncesionářský poplatek, kteří tak přispívají na její provoz i rozvoj. Generální ředitel by měl výrazně přispět k pokud možno co nejširší shodě na definici televize veřejné služby. A oporou by mu přitom měla být i Rada České televize jako autorita zastupující veřejný zájem.

Zavázat se nyní lze jen k tvrdé každodenní práci a úkolu nejpozději do konce ledna roku 2012 představit komplexní a reálný Plán udržitelného rozvoje České televize.

2. Základní východiska

Česká televize je výjimečný společensko instucionální fenomén se všemi pozitivy i negativy, které takový status přináší. Výjimečný svým založením a existencí (zákonem), celospolečenským vlivem (a tím také zájmem a pozorností, které na sebe poutá), úkoly i strukturou, která tyto úkoly má plnit. O všech těchto attributech se vedly, vedou a nepochybně i nadále budou vést více či méně vášnivé a méně či více kvalifikované diskuse.

Česká televize – přes všechny výhrady, které k ní lze vznášet (třeba i podle principu „kdo chce psa bít, hůl si vždy najde“) – svou celospolečenskou roli naplňuje. Tak to stojí i v poslední Výroční zprávě o činnosti České televize v roce 2010. Stala se hnacím motorem digitalizace televizního vysílání v České republice, určovala její tempo a spolu s digitalizací zahájila vysílání na dvou nových programech – ČT24 a ČT4, které si v krátké době i přes

počáteční řídké pokrytí signálem našly pevné místo v programové nabídce. Současně s tím rozvíjela a rozvíjí své technologické zázemí a nové platformy komunikace s diváky.

To ovšem neznamená, že na současný stav České televize není důvod pohlížet kriticky.

Základní a jednoduchá otázka může znít: Co od České televize vlastně chceme? Jistě, obecná definice takového zadání je zakotvena v zákonu 483/1991 Sb. o České televizi a jeho naplňování kontroluje Rada České televize. Přesto však ve společnosti zní hlasy, že Česká televize je zbytečností, podivným a nikomu nepatřícím hybridem jen polykajícím peníze daňových poplatníků. Takové hlasy vnímám dlouhodobě. Datují se od okamžiku, kdy tu zahájily své vysílání první soukromé televizní stanice a začaly nabízet dravou alternativu. V tu chvíli Česká televize svojí výlučnou pozici ztrácela. Nepochybně i proto, že se v očích mnoha diváků nezbavila pověsti „té státní, oficiální televize“, ačkoli to už dávno vůbec nebyla pravda. Soukromé stanice začaly své diváky masírovat důrazem na svou *nezávislost*, v praxi však spíše důrazem na určitou míru *nekonvenčnosti*, zatímco Česká televize působila vedle komerčních vysílatelů konzervativně a strnule. Pokusy vymanit se z tohoto způsobu vnímání pak vedly ke kritickým hlasům obviňujícím Českou televizi z komercializace.

Každý, kdo s jakoukoli televizí souvisel, souvisí nebo souviset chce, musí vzít na vědomí fakt, že snad všichni dokonale a rádi rozumíme minimálně třem oblastem – politice, sportu a – ovšem televizi. I přes leckdy „pivní“ argumentaci, s jakou jsme schopni vést diskuse na tato i mnohá jiná témata, si nemyslím, že nad tím lze jednoduše mávnout rukou. Málo platné, ale žádná televize nemůže fungovat sama o sobě a sama pro sebe. A o televizi veřejné služby to platí dvojnásob. To, že existuje z vůle zákona, který také ukládá povinnost platit koncesionářské poplatky, vůbec nic neznamená, pokud se s ní veřejnost nebude ochotná ztotožnit, respektovat jí a vzít za svou. To se ale nestane samo od sebe. A dovolím si v této souvislosti poznamenat, že nemusí nutně existovat přímá úměra mezi mírou ztotožnění se s existencí televize veřejné služby a její sledovaností. Je to i věc emotivní. Kdosi výstižně řekl: „Nemusím každý den vidět Karlův most, ale bylo by mi zatraceně líto, kdyby přestal existovat.“

Česká televize je jistota. A jistotou musí zůstat. Při všech diskusích, které v poslední době slyším kolem sebe, se zapomíná na to, že platit koncesionářský poplatek (za televizi, na kterou se přece nedívám?) je v tomto smyslu totéž, jako platit celý život pojištění auta, i když budu mít štěstí a nenabourám nebo mi auto nikdo neukradne. Ale teprve v kritické chvíli ocením, že takovou pojistku (službu) mám k dispozici. A stejné je to i s veřejnou televizí. Dokazuje to nárůst její sledovanosti například ve chvílích živelních katastrof, politických či ekonomických krizí, voleb a dalších významných událostí zasahujících celou společnost, a to nejen těch domácích.

V přeneseném smyslu výše řečené platí i u tvorby České televize jako celku. Zejména u umělecké a dokumentární musí veřejná televize spolu s dalšími národními institucemi kultury i vzdělávání plnit roli spolutvůrce, nositele a správce trvalých hodnot, kulturní i národní identity v audiovizuální oblasti. To přece není málo a rozhodně si nemyslím, že jde jen o prázdné pojmy nebo jakési haraburdí, které do současné doby už nepatří. Naopak. V globální éře je pro současné i budoucí generace stále důležitější takové hodnoty mít, vytvářet je a také o ně pečovat. Jsou to kořeny, z nichž společnost roste a čím pevnější budou, tím odolnější bude i strom.

To všechno samozřejmě něco stojí.

3. Financování

V současné době, jak vyplývá z veřejných informací, je rozpočet České televize vyrovnaný a zatím se zdá, že by vyrovnaným měl zůstat i v roce 2012.

Diskuse o zachování či omezení reklamy v České televizi jsou z věcného hlediska minulostí a dominantním zdrojem zůstávají koncesionářské poplatky.

Pro udržitelný rozvoj a pravděpodobně i další existenci televize veřejné služby v její současné podobě bude nezbytností hledání úspor. A to takových, které se neodrazí na kvalitě vysílaného obsahu. Jednoduché řešení tu přitom neexistuje.

(Vlastně existuje, ale pokládám jej za zcela extrémní, fatální krok zpět. V některých úvahách se totiž objevuje myšlenka zrušit vysílání programu ČT1 /beztak jen chabě suplují mnohem atraktivnější hlavní kanály komerčních stanic/ a zachovat zpravodajský kanál ČT24 /plní službu veřejnosti/, program ČT2 /postačující pro plnění role kulturní, vzdělávací a vysílání pro menšiny ve smyslu zákona o České televizi/ a případně program ČT4 /ačkoliv i v jeho případě se vedou polemiky, zda by stejnou službu – zejména s ohledem na zachování reklamy – nemohla nabízet spíše komerční stanice/. Obávám se však, že takovéto radikální řešení by vlastně žádným řešením zajišťujícím finanční zdroje nebylo, neboť by se v návaznosti na takto vytvořené úspory nepochybně ozvaly hlasy volající po snížení koncesionářských poplatků. A tyto hlasy by zřejmě byly úspěšné.)

Česká televize se (stejně jako kterýkoli jiný ekonomický subjekt) pohybuje v tržním prostředí. Není nijak ušetřena cenovým výkyvům služeb, např. energií, nákladů na šíření signálu apod. Je otázkou, zda pro některé položky nelze vyjednat lepší podmínky a pokusit se využít možností konkurenčního prostředí dodavatelů. Je to bezesporu jedna z oblastí, která vyžaduje důkladnou pozornost.

Úspory bude nezbytné v dohledné budoucnosti hledat i v mzdové a personální oblasti. Personální audit by měl odpovědět na otázku, zda 2800 zaměstnanců jsou pro Českou televizi hodně nebo málo? Zda poměr externí a interní výroby nevede k duplicitám v některých obslužných profesích? Zda např. zavádění špičkových technologií skutečně vede ke snížení mzdových nákladů úsporou pracovních míst?

Mimořádnou a trvalou pozornost si zaslouží i ekonomika výroby, externí a interní náklady, které s ní souvisejí, zejména dlouhodobá spolupráce na projektech, u kterých není zcela jisté, zda naplňují požadavky a parametry televize veřejné služby a zda neodčerpávají prostředky projektům, které by tuto služby naplnily bezzbytkem.

Stejně tak je důležité pečlivě zvažovat každou investici, jakkoli je zjevné, že některým rozsáhlejšími akcím se Česká televize nebude moci vyhnout, a to zejména v technologické oblasti. Moderní televize musí svým divákům nabídnout špičkovou technickou kvalitu

S ohledem na nezbytnost hledání úspor při zachování (nejlépe zvyšování) kvality obsahu vysílání) považuji za jednu z priorit znovu a objektivně s péčí dobrého hospodáře posoudit připravovanou a diskutovanou výstavbu nového televizního studia v Brně.

4. Programové okruhy ČT1 a ČT2

Česká televize dnes vysílá na čtyřech programových okruzích – ČT1, ČT2, ČT24 a ČT4. Zatímco ČT24 a ČT4 se postupně vyprofilovaly podle zadání i diváckého očekávání, program ČT 2 svůj profil postupně nachází, ale program ČT 1 jej teprve hledá.

ČT1 je deklarován jako rodinný kanál, na kterém by si každý divák měl mít šanci najít svůj pořad. Dlouhodobě je však zatížen snahou i tlaky, aby konkuroval a vyrovnal se s identicky cíleným vysíláním komerčních stanic. I přes silné kritické hlasy, které České televizi právě tuto snahu v minulosti i současnosti vytýkaly, měl takový přístup určitou logiku. Obávám se však, že pouze a jen tu komerční. Se změnou legislativy, která od listopadu 2011 umožní vysílání reklamy jen na ČT2 a ČT4, tahle logika (motiv) zcela mizí. Dramaturgie (a to platí obecně) se např. nemůže řídit pravidlem platným snad v komerční sféře, které diktuje stopáž pořadů podle toho, kolik komerčních bloků se vejde do jedné vysílací hodiny. S ohledem na nemožnost rozdělovat pořady reklamou takový diktát vede ke striktnímu limitování tvůrců do tzv. půlhodinových stopáží (resp. 26 minut) i u řady formátů, které by si zasloužily větší plochu. Jistě, znamená to i ke zjednodušení vysílacího schématu a především jeho vyplňování, ale také k nepružnosti programování.

Absence komerčního vysílání na kanálu ČT1 však neznamená, že by měl na přitažlivost, zajímavost – a tedy sledovanost nyní rezignovat. Paradoxně totiž může právě skutečnost, že se bude napříště muset obejít bez komerčního vysílání, jeho oblibu zvýšit. Učíme z tohoto faktu ctnost!

ČT1 bude i nadále programem s ambicí uspokojit většinové publikum. Leč mnohem kultivovaněji, neprvoplánově, nebulvárně. Bulvár přenechme komerčním stanicím.

ČT1 bude kultivovaným mixem, který nabídne pořady pro děti a mládež, seniory, lidi aktivní a přemýšlivé. Patří na něj špičkové zpravodajství, kterým otevře svůj prime time, aktuální publicistika i vzdělávací pořady, spotřebitelský servis, tématické magazíny, domácí i zahraniční dramatika, seriály, hudba, dokumenty, talk show, zábavné a inteligentní vědomostní soutěže pro děti i dospělé.

Z podstaty televize a jejích zákonitostí je logické, že některé formáty budou obdobné formátům hlavních komerčních stanic. Ovšem s tím rozdílem, že musejí naplňovat kritéria kombinující kultivovanost, atraktivnost, sdělnost – tak lze nabídnout divácké obci alternativu. Podotýkám, že i mě bývá líto, když na komerční stanici vidím pořad, který by na první pohled slušel televizi veřejné služby a naopak.

Velmi mne zajímá například možnost obnovit tradici původních televizních inscenací všech žánrů, které by byly příležitostí pro umělecký vývoj a třeba i start mladých a talentovaných tvůrců z filmových škol. A neobracím se tu jen na Kavčí hory, ale i na Televizní studia v Brně a Ostravě, která nepochybně disponují zajímavých tvůrčím potenciálem. Taková díla by měla mít ambici obohatit zlatý fond České televize! Přitom nutně nemusí jít o výpravné, výrobně a rozpočtově náročné pořady. Požadavkem nízkorozpočtovosti přitom nevolám po nějaké lacinosti výsledku.

Vedle toho bude pokračovat – věřím že úspěšná – cesta podpory náročnějších filmových projektů, které by bez České televize nikdy neměly šanci vzniknout. Takovým ukázkovým dílem jsou z poslední doby například Lidice, Pouta a další tituly celovečerní filmové tvorby, jimiž podle mého názoru bezezbytku naplňuje úkol podporovat domácí kinematografii.

Typickým produktem tvorby televize veřejné služby by měla být dokudramata reflektující a odkrývající naši nedávnou minulost i současnost, životy významných osobností kultury, vědy, sportu i politiky.

Zmiňuji jen některé relativně výlučné formáty, jejichž podporou, výrobou a vysíláním by se česká Jednička měla významně odlišit od komerčních stanic a nabídnout onu kultivovanou alternativu. Kromě toho musí vyhledávat a podporovat (tím rozumím i výraznější upozorňování na jejich existenci v programovém schématu) takové formáty, které přesvědčí o tom, že Česká televize stojí za svými diváky a je jejich službou. Je to publicistika typu Černých ovcí, Případu pro ombudsmana, Suma sumárum a další pořady, které pomáhají lidem orientovat se ve složitostech současného praktického života. K nim by měly přibýt i pořady zaměřené na občanské a právní povědomí zejména mladých lidí, zdravý životní styl, popularizaci vědy a chybět by neměl ani cyklus zaměřený na prohloubení „mediální gramotnosti“.

Úkolem generálního ředitele ale není vymýšlet nové formáty, ale vytvářet všestranné podmínky pro takový proces a podporovat jej. Nastavit solidní a dostatečně robustní organizační, rozpočtové a personální parametry.

Proto je mj. nutné posílit roli dramaturgů, lidí, kteří budou vyhledávat a podporovat nové, čerstvé autory a jejich náměty a projekty pěstovat, kultivovat, prosazovat do výroby a do vysílání. A především s nimi férově komunikovat! To je totiž ten podstatný začátek. Početí plodu. Vysílání je už „jen“ výkladní skříní. Nevím, jaký byl původní obsah restrukturalizace, možná v záměru pozitivní, ale v praxi ten pocit mnoho autorů, producentů a realizátorů nemá. A to jak uvnitř, tak i mimo Kavčí hory.

Zdá se, že i přes stohy vnitřních předpisů upravujících schvalovací a výrobní proces (a chci věřit, že ve snaze jej zprůhlednit a zefektivnit), věci nefungují, jak by měly a mohly. Autoři se obtížně dozvídají, jak se Česká televize k jejich projektům staví. A ještě obtížněji se dozvídají, jaká je vlastně vnitřní poptávka a její parametry – dramaturgické i rozpočtové. Trpí pocitem začarovaného kruhu, kdy si jejich projekty kompetentní a odpovědní (?) producenti a dramaturgové navzájem přehazují jako horký brambor a s rozhodnutím nijak nespěchají. Trpí často bohužel oprávněným pocitem, že svými náměty a vůlí je prosadit do výroby a vysílání vlastně jen obtěžují a narušují jakýsi poklidný život ve stojatých vodách. Mám na mysli tvůrce, kteří mají pozitivní potenciál a je lhostejné zda jsou kmenovými pracovníky České televize či externisty. A mnozí z nich ztratili trpělivost, zkusili štěstí u komerčních stanic a – jakkoli to zní paradoxně – s projektem koncipovaným jako ryze „veřejnoprávní“ tam uspěli. To je pak prokazatelná prohra České televize.

Sestavení programového schématu, výroba pořadů, vývoj nových formátů a cyklů – to je běh na dlouhou trať. Kladu si však otázku, zda v praxi České televize není ta trať až příliš dlouhá. Není přece možné, aby projekty ležely v šuplících dramaturgů či producentů několik let bez jakéhokoli rozhodnutí a aby takováto praxe potažmo vedla k ekonomické likvidaci externích, především malých a nezávislých produkcí, které často do vývoje takových projektů investovaly peníze i čas v naději, že se jim tyto investice aspoň zčásti vrátí.

Za klíčové mj. považuji:

- a) program ČT1 profilovat jako většinový a přitom nepodbízivý kanál, na kterém by si každý divák bez ohledu na vzdělání, ekonomickou úroveň, sociální status či věk měl šanci najít alespoň dvě a půl hodiny vysílání denně, které ho osloví, důraz přitom klást na roli veřejného servisu;
- b) posílit roli a kompetence dramaturgů a prohloubit jejich odpovědnost za komunikaci s autory a realizátory;
- c) zrevidovat současná a případně nastavit nová jasná a srozumitelná pravidla pro výběr námětů k realizaci, zejména stanovit termíny, ve kterých se musí Česká televize k nabídnutému projektu závazně vyslovit včetně ekonomického rámce výroby a její formy (produkce ČT, koprodukce či zakázka);

- d) vytvořit systém burzy (nápadů/námětů/projektů) v pravidelných čtvrtletních intervalech a otevřít i prostor k nedogmatickému a operativnímu rozhodování o zadáních, výrobě a vysílání (to by měl být podpůrný nástroj ředitele či ředitelky programu a jeho koordinace, což je útvar, který dnes Česká televize bolestně postrádá);
- e) odpovědně zvažovat, zda výroba projektu formou outsourcingu je ekonomicky výhodnější než výroba ve vlastní produkci České televize a na tom i založit rozpočet na realizaci.

Je evidentní, že body b) až e) platí univerzálně, nikoli jen pro zajištění výroby na ČT1. Považuji je ovšem za klíčové pro úspěšné naplnění profilu hlavního kanálu České televize. Měly by vytvořit optimální podmínky „setby“, počtí budoucích úspěšných a chutných plodů. Je to základní tvůrčí platforma, která nemůže fungovat odděleně pro každý kanál zvlášť, ale pro Českou televizi jako celek. (Jak jsem z vnějšku i zevnitř pochopil, takovou roli by mělo plnit oddělení vývoje programu, které porodila zmiňovaná restrukturalizace a nejsem jediný, kdo o funkčnosti nastaveného řešení či spíše experimentu pochybuje, a to i na základě zcela nedávných bezprostředních zkušeností.)

Například navrhovaná burza v bodu d) by měla být prostorem, který umožní výběr a kvalifikované rozhodnutí nejen o realizaci, ale také o umístění projektu na takový kanál, kterému bude nejvíc slušet, a to s respektem k jeho profilaci. Na druhé straně si nemyslím, že musí platit dogma, že většinový kanál nemůže vysílat ryze umělecká a zásadní díla, která by na první pohled v dané struktuře patřila výhradně na ČT2 a naopak. A koneckonců umím si představit, že přitažlivost kanálu ČT2 jen posílí odvysílání prvního či pilotního dílu některého cyklu právě na většinové Jedničce s odkazem na jeho další pokračování na Dvojce. Proto mluvím o nedogmatickosti a operativnosti. A to nutně nemusí znamenat popření televizních zákonitostí, chaos či anarchii.

Nepovažoval bych za optimální stav, kdy by ČT1 a ČT2 spolu vzájemně příliš nekomunikovaly, uměle vytvářely konkurenční prostředí a omezovaly vzájemnou propagaci na nezbytné minimum. I při existenci jakéhokoli počtu hůře či lépe organizovaných a vyprofilovaných programů jde přece stále o jednu a tutéž televizní stanici – Českou televizi. Takže přesně naopak. Jednička a Dvojka musejí vzájemně komunikovat a vzájemně se podporovat formou atraktivních upoutávek k pořadům jednoho kanálu na druhém, a to nejen na ty vysílané v hlavních časech.

ČT2 má – podle mého soudu – potenciál stát se moderním alternativním programem, který bude uspokojovat náročnější publikum. Je nutné mít na zřeteli jeden důležitý sociologický prvek. Aniž bych podceňoval obecnou kulturní úroveň divácké obce, pojem „náročnější publikum“ reprezentuje přece jen méně početnou část populace, často však je to skupina tzv. opinion makerů společnosti. Tito lidé zpravidla nepatří k těm, kteří usednou před obrazovku v pozdním odpolední a pasivně sledují nabídku televizních stanic. Nemají na to ani čas. A když už si ho udělají, budou preferovat spíše aktivní návštěvu divadla, koncertu či jiné kulturně společenské události. Nabídka je pestrá, ale na druhé straně je omezená kapacitami hledišť i dostupností – řeč není jen o lidech, kteří mají kulturní centra země na dosah ruky, jako obyvatelé Prahy, Brna, Ostravy a dalších míst. A tady nastupuje alternativa v podobě ČT2.

Je to program, který by měl aktivně vyhledávat, tvořit a vysílat projekty vysoké umělecké a kulturní hodnoty, přenosy z divadel, koncertů, profilové dokumenty a cykly, významné kinematografické počiny. Vedle tradičního si všímá i nezávislého, alternativního umění. To, co pro ČT2 vznikne, musí mít ambici stát se příštím kulturním fondem a dědictvím, tedy tím, čím je televize veřejné služby nenahraditelná a nezastupitelná. Tím ale nijak neříkám, že je to úkol výlučně ČT2, ale opět – měl by platit v maximální možné míře pro tvorbu České televize jako celku.

Program ČT2 by měl být i vyhledávanou platformou také pro menšiny definované zákonem o České televizi a plnit i roli šířitele nekonvenčního vzdělávání. A vůbec nevylučuji, že si k tomuto kanálu najdou cestu a své pořady na něm i diváci tzv. většinoví a z nich pak zejména lidé mladí a dynamičtí, schopní ocenit inteligentní humor, nabídku alternativní kultury a reflexe rozmanitostí životního stylu.

Jsem si jist, že ČT2 je programem, s nímž stojí za to si pohrát a že v České televizi jsou lidé schopní se s ním „pomazlit“. Odmítám přitom spekulace o tom, že by se z něj – vzhledem k zachování komerčního vysílání právě na tomto kanálu – měl stát mainstreamový program. Mohu se mýlit, ale mám za to, že mediální a reklamní agentury už dávno promýšlejí strategie a formy případných kampaní, které budou respektovat a cílit právě na výběrové skupiny diváků české Dvojky. Minimálně bych takový respekt spojený s citlivostí při koncipování struktury a rozložení komerčních časů očekával i vyžadoval.

Úspěšná koexistence dvou programů – ČT1 a ČT2 musí být podepřena také promyšlenou programovou koordinací. Mám za to, že i tady jde o oblast, na kterou bude nutné soustředit velkou pozornost. Jedním z prvních kroků nového ředitele proto musí být důkladné zmapování původního záměru projektu restrukturalizace, o kterém se zmiňuji v materiálu „Moje osobní motivace...“. Samotná myšlenka autonomizovat jednotlivé vysílací kanály České televize není marná, pokud se opírá o programově dramaturgickou, výrobní i ekonomickou logiku a poskytuje fungující tvůrčí zázemí. Zůstává však otázkou, do jaké míry vedlo uvedení restrukturalizace v život k zamýšleným i nezamýšleným důsledkům. Bude proto nezbytné posoudit, co převažuje a vyvarovat se riziku, aby s vaničkou nebylo vylito i ono příslovečné miminko.

Každá reorganizace – pakliže se nesetká s elementární podporou a pochopením „zdola“ – může mít devastační účinky na chod celé instituce, která se v logice parkinsonských zákonů jakýmkoli změnám vzpírá. Proto jsem i nyní obezřetný a nenabízím radikální řezy, jimiž bych lacině ohromoval. Těm musí předcházet důkladná a efektivní analýza.

5. ČT24

Zpravodajský program ČT24 si za šest let své existence vybudoval pevné místo ve struktuře programové nabídky tuzemských televizí. Je dominantním a respektovaným informačním servisem schopným pohotově reagovat, zpracovávat a přinášet informace o všech klíčových oblastech domácího i zahraničního dění. Přes leckteré výhrady, které k němu lze vznášet, je typickou službou veřejnosti a České televizi jako celku velmi sluší. Má přitom velký potenciál se dále rozvíjet a zlepšovat.

Nesporným pozitivem je i jeho propojování a průnik do nových a stále vyhledávanějších informačních platforem. Je praktickou ukázkou trendu, v němž konzumace televizního obsahu nebude spočívat pouze v pasivním sledování klasické televizní obrazovky, ale v interaktivitě diváků prostřednictvím dynamicky se rozvíjejících komunikačních cest.

Klíčová je profesionalita a z ní vyplývající nestrannost, nezaujatost, objektivnost – principy nezávislého, pohotového, věcného a spolehlivého zpravodajství i aktuální publicistiky. Se svou profesní historií jsem připraven být tím, kdo tyto principy bude podporovat a prohlubovat.

Zpravodajský tým přemýšlí o nové podobě hlavní zpravodajské relace připravované pro ČT1. Myšlenku výrazné inovace této relace a jejího odlišení od kontinuálního vysílání programu ČT24 jsem připraven aktivně podpořit a o principech viditelných změn vést věcnou diskusi. Bude to hodně těžký úkol, neboť zpravodajství připravované pro prime time by mělo nabízet

nejen alternativu komerčních stanic, ale de facto i celodennímu vysílání ČT24. V žádném případě se však nesmí snížit k infotainmentu, k bulváru.

ČT24 musí přinášet rychlé, nezaujaté, emočně nezabarvené a přitom vyvážené a co nejkomplexnější informace, které divákům pomáhají orientovat se ve vnitropolitických i zahraničních událostech stejně tak jako ve světě ekonomiky.

6. ČT4

Profilový sportovní kanál ČT4 je o rok mladším programem než ČT24. Podle mého názoru i on si již vybudoval pevné místo nejen ve vysílání České televize, ale postupně i v celém spektru domácí televizní programové nabídky. Za pozitivní pokládám skutečnost, že vznikl speciální a dnes již široce dostupný sportovní program, na který se koncentrují nejen tradiční přenosy z vrcholových sportovních akcí, ale i tělovýchovná a sportovní odvětví, která dosud stála stranou významnější pozornosti televizních stanic. Např. tzv. menšinové sporty, klání hendikepovaných apod. ČT4 plní i službu veřejnosti vysíláním magazínů, profilových dokumentů o významných sportovcích nebo střihová ohlédnutí za sportovními událostmi a podniky.

Přínos existence ČT4 spočívá koneckonců i v tom, že na tradičních programech ČT1 a zejména na ČT2 mohl sport uvolnit místo jiným pořadům a tím také umožnit těmto programům zřetelnější profilaci a robustnější programové schéma. Sport má v České televizi tradici, která je mj. založena i na vysoké profesionalitě sportovní redakce, na níž jsou sportovní fanoušci zvyklí a právem jí očekávají.

Bude ovšem stále těžší udržet vysokou laťku s ohledem na skutečnost, že zejména špičkové sportovní události jsou navázány na komerci a cena za práva k přenosům roste. Přesto bych za podstatné považoval podporu a úsilí o zachování možnosti vysílat televizí veřejné služby jak mezinárodní špičkové sportovní události (OH, MS v hokeji, MS a ME ve fotbalu, Ligu mistrů, Evropskou ligu, vrcholné atletické mítinky apod.), tak i domácí (prvoligové fotbalové i hokejové soutěže atd.).

Je zcela evidentní, že v tomto smyslu také bude hrát velký význam nastavení ekonomických parametrů komerčního vysílání, které novelizovaný zákon o České televizi zachovává právě i na Čtyřce.

7. Česká televize a technika

Rozvoj digitalizace a vysílání ve vysokém rozlišení (High Definiton) otevírá široké možnosti výrobní i uživatelské. Považuji za klíčové podporovat takové technologie, které umožňují divákům zvyšovat uživatelský komfort v podobě prohlubující se interaktivity, možnosti sestavovat si „osobní program“ při využití archivních fondů (všude tam, kde je to s ohledem na vysílací práva reálné), komunikace se „svou televizí“. V této souvislosti kladu velký důraz na dokončení projektu digitalizace archivních fondů podle stanoveného harmonogramu jednotlivých etap.

To vše bude souviset s dalšími investicemi do technického zázemí. Jakékoli rozhodování o nich však musí reflektovat a pokud možno i umět včas a kvalifikovaně předvídat technologický vývoj a na něj navazující aplikační praxi.

S tím například souvisí i logická zvyšující se poptávka po obsahu vyráběném a také vysílaném v HD formátu. Za optimální bych proto považoval, kdyby co nejdříve byla Česká televize schopná postupně vyrábět všechny své pořady v nativním vysokém rozlišení a

připravila se na vysílání v HD formátu na všech svých programech. Takový plán ovšem vyžaduje nemalé investice do nových záznamových, postprodukčních a vysílacích technologií a předpokládá také technickou připravenost operátorů digitálního vysílání.

Některé zdroje hovoří o tom, že již nyní je nejméně 40 procent evropských domácností vybaveno přijímači schopnými zobrazovat HD signál. Na současném trhu jsou k dispozici prakticky již jen tyto modely od nejrůznějších výrobců. Poptávka a tlak divácké obce na možnost sledovat televizní vysílání v HD standardu proto poroste s tím, jak poroste počet tuzemských domácností vybavených HD přijímači.

Jsem přesvědčen že ruku v ruce s obsahem i špičková technická kvalita vysílání může být a nepochybně i bude komparativní výhodou televize veřejné služby. V tomto smyslu by Česká televize měla být lídrem takového rozvoje podobně, jako jím byla při přechodu z analogového na digitální vysílání.

Je nabíledni, že tohle téma musí být předmětem důkladné analýzy, za kterou budou stát techničtí experti a – ovšem – i ekonomové. Na rozdíl od některých názorů tedy nepovažuji myšlenku spustit vysílání ve vysokém rozlišení dříve či později na všech kanálech ČT za mrtvou a hodlám jí věnovat pozornost.

8. Závěrem

Cílem výše uvedeného materiálu bylo v základních rysech a vymezeném prostoru přiblížit vlastní představu o tom, co pokládám pro nejbližší budoucnost za podstatné. Na samotný závěr uvádím teze týkající se samotného řízení České televize.

Mezi **prvními kroky** generálního ředitele, které spatřuji jako zásadní, bude:

1. detailní analýza a případné přehodnocení restrukturalizace;
2. zprůhlednění řídicích procesů, kompetencí a odpovědností na všech úrovních s akcentem na hospodárnost provozu, investic a programové tvorby;
3. neprodlené zavedení koordinace programových okruhů s důrazem na jejich synergii;
4. personální audit cílený na možnosti úspor mzdových nákladů;
5. zahájení příprav a zpracování komplexního Plánu udržitelného rozvoje České televize do roku 2017 s důrazem na provozně ekonomické a programově tvůrčí aspekty tak, aby mohl být předložen Radě České televize nejpozději v lednu 2012 ke schválení.

Prioritami v horizontu funkčního období generálního ředitele, které bude výše zmíněný Plán udržitelného rozvoje České televize do roku 2017 detailněji a se znalostí reálných podmínek rozpracovávat, pak jsou:

- a) aktivita směřující ke kvalifikovanému uzavření veřejné diskuse o obsahu a smyslu televize veřejné služby na základě co nejširší shody odborné i širší veřejnosti, která by měla vyvrcholit přijetím deklarace „Česká televize službou veřejnosti“, a to důstojnou a respektovanou formou;

- b) zajištění vyrovnaných rozpočtů České televize i v obdobích po roce 2012 s respektováním skutečnosti, že její příjmy pravděpodobně nebude možné významněji navyšovat;
- c) prohlubování profilace jednotlivých programových okruhů České televize při plném respektování její role jako televize veřejné služby;
- d) posilování prestiže České televize jako spolehlivé a pro veřejnost vysoce užitečné kulturní instituce přinášející kvalifikované informace, poznání, umění i kultivovanou zábavu;
- e) podpora technického rozvoje České televize, který povede nejen ke zvýšení uživatelského komfortu, ale ve svém důsledku i ke zkvalitnění a ekonomické efektivitě výroby a vysílání;
- f) péče o schopnost poznávat, absorbovat a aplikovat nejlepší praxi fungování zejména evropských televizí veřejné služby a být i jejich důstojným partnerem.

Přes všechny rezervace a výhrady, které dnes vůči České televizi zaznívají, si zatím nemám důvod myslet, že se nachází ve fatální krizi. Ta ovšem může nastat v případě, že se této instituci nedostane včas rozhodného a odpovědného řízení a nastane chaos v podobě mismanagementu.

O všech myšlenkách, možnostech a reálných vizích týkajících se budoucnosti televize veřejné služby jsem připraven vést diskusi s Radou České televize, managementem České televize, odbornou i širší veřejností.

Mgr. Roman Prorok