

Milan
Vacek

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

Současný stav

Česká televize má stabilní a poměrně vysokou sledovanost. Má vyrovnaný rozpočet, podařilo se jí naplnit pět vysílacích kanálů a je na špičce domácího internetového vysílání. Občas vznikají vynikající dokumenty, některé hrané série, má výborný sportovní kanál.

Ale klesá její pověst coby důvěryhodného média. Je stále více vnímána jako hlas určitého politického směru. Sledovanost je vykoupena podobnými tituly, jaké vyrábějí komerční televize. Z obrazovek rychle mizí vzdělávací a osvětové pořady, které by měly být páteří veřejnoprávní televize. Velké procento i tzv. vlajkových pořadů se ukazuje jako omyl. Diváci si stěžují na přehnanou míru stále se opakujících repríz. Chybí nápady, zejména původních zábavných pořadů. Kolabuje dramaturgie. Organizační systém, převzatý z komerčního prostředí se ukazuje jako zmatený a nepřehledný. Tvůrci a autoři nevědí, na koho se mají se svými nápady obrátit. Kanál ČT2 ztratil svou výjimečnost.

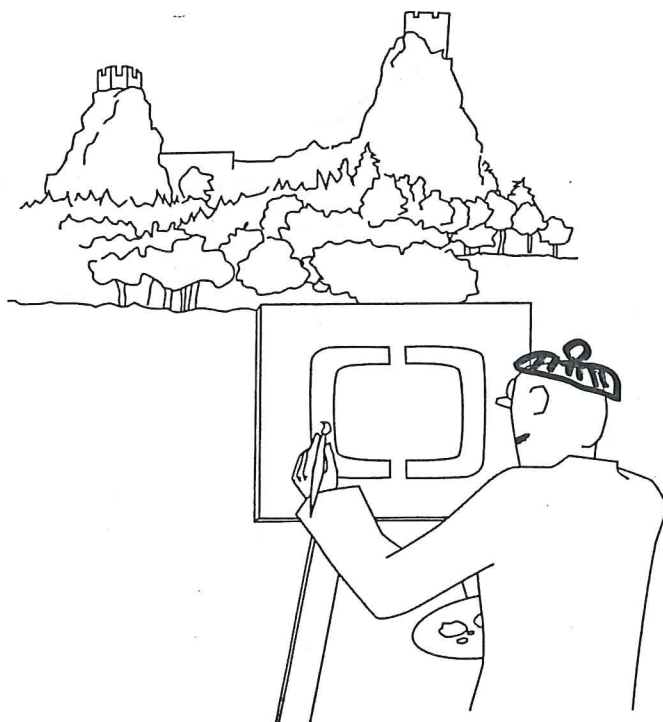
Řešení:

Česká televize musí projít změnou. Takovou, aby byla veřejností uznávanou, nezávislou a přehlednou. Aby většina diváků byla přesvědčena, že koncesionářský poplatek jsou dobře vynaložené prostředky na rychlé a přesné informace, srozumitelné poučení a kvalitní zábavu. Aby tvůrci i zaměstnanci byli pyšní na to, že pracují pro veřejnoprávní televizi.

Pro to je potřeba udělat tyto zásadní kroky:

1. změna organizační struktury
2. změna vztahu výroba – program
3. podstatné posílení dramaturgie
4. jasná profilace jednotlivých vysílacích kanálů
5. vystavět silné internetové vysílání
6. důraz na veřejnoprávní obsah

Tento text píšu 21. 3. 2017. Dobře, podívejme se, co dávají dnes večer na ČT. ČT1 - stokrát ohraný Hercule Poirot, všichni víme, kdo je vrah. A neméněkrát reprízované Dobrodružství kriminalistiky, dokonce dva díly za sebou. Pak se divme, že si diváci stěžují – že v té bedně nic není. ČT prostě nedokáže vyrobit dostatečné množství titulů, které by mohla pustit v hlavním vysílacím čase. ČT2 – repríza repríz Velká vlastenecká válka, lehce tendenční nákup, ruský pohled na Druhou světovou – dobře natočené, ale už jsme to mockrát viděli. Od 21.00 konečně něco nového – Miluj mě, jestli to dokážeš – dokument režisérky Smržové o intimním životě postižených. Na sportu hokej, na 24 Horizont, na Artu přenos z předávání cen designérům. No, nevsázel bych se, ale tentokrát nás konkurence asi pořádně zvalcovala.



Změna organizační struktury

Obsahová nejistota souvisí s chybně nastaveným systémem. Programová rada schválila řadu tzv. vlajkových titulů. Drahých až předražených, za desítky milionů. Většinou náročných na kostýmy, prostředí, obsazení, triky apod. Ale většinou také scénářisticky nedotažených. Diváci pak přepínají a kritika píše o bezmoci dramaturgů ČT. Pak nezbývá na další tituly.

Někdy situaci zachraňují nakoupené pořady. A všechna čest, na tomto poli se daří. I když nakoupit konkrétní titul pro české vysílání může i konkurenční televize, udržet veřejnoprávní výjimečnost se moc nedá. Např. seriál o leteckých katastrofách se objevil na minimálně třech českých kanálech, než ho zařadila do vysílání ČT. (mimochodem dnes večer se také reprízoval). Také oddělení nákupu by potřebovalo, aby existoval dlouhodobý vysílací plán, o to hůř, když nakupují licence pro určité období.

Východiskem je zavedení producentských center, v jejich čele by byl vždy šéfdramaturg, zastupovaný šéfproducentem (čili šéf je jen jeden, druhý je jeho zástupce) Ti by měli k dispozici skupinu nebo skupiny dramaturgů. Výrobní štáby by byly buď podřízené přímo šéfproducentovi, nebo by centrálně řízené ředitelem výroby byly centru k dispozici.

Producentská centra by korespondovala se žánry: zábava, dokumentární tvorba, publicistika, dramatická tvorba, vzdělávání, multikulturní a náboženské pořady, kulturní pořady, hrané pořady, pořady pro děti a mládež, internet a nová média.

Producentská centra by měla svého ředitele – jeho nejbližším spolupracovníkem by byl programový ředitel.

Ředitel programu a ředitel producentských center by podle dlouhodobého plánu přidělili jednotlivým centrům finanční prostředky určené na výrobu pořadů. Tzn. podle důležitosti, preference a finanční náročnosti jednotlivých žánrů i vysílacích oken. Přidělená vysílací okna sestavuje se svým týmem ředitel programu, o jednotlivé náplni ale rozhodují centra a koordinuje je ředitel center. Také specifické kanály – dětský a zpravodajský, mají podobnou organizaci, s tím, že jsou vnímány jako velká centra.

Mimo toto schéma je zařazeno malé oddělení vývoje, přímo řízené ředitelem center – to je prostor pro zkoušení nových formátů, dražších pilotů a nových nápadů vůbec. Navrhuje a postupuje nápady centrům, přes ředitele center je někdy i úkoluje. Úzce spolupracuje s diváckým výzkumem a statistikou.

Současný systém je založen na schválení pořadu do výroby Programovou radou. Autor přednese svou vizi před celým vedením ČT a během pár hodin se dozví, jestli vyhrál a bude vyrábět nebo ne. Má to několik háčků – spíš háků – od autorů se předpokládá takové malé show, kdo lépe během těch deseti minut představí svůj projekt, ten vítězí. Jenomže introvert nemá šanci, a že jich mezi autory je. Další háček je, že jde většinou jen o představu – běžně se tak získají prostředky na hodinový projekt na základě několika řádků, pár hezkých

obrázků a vtipné prezentace. Další problém – souhlasem Rady se projekt dostane ihned do výroby. Bez scénáře, na ten je pak minimum času.

Nesystematicky se tak schválí třeba 30 námětů na dokumenty – a už máme plno, přijdte za dva roky, do té doby jděte jinam. Nebo si tochte třeba reklamy.

A ten největší háček – zmizela odpovědnost. Kolektivním rozhodnutím byl schválen projekt. Pokud se nepovede, kdo nese vinu? Předkládající producent? Autor? Vedení ČT?

Vytvořením producentských center a dlouhodobého plánu by bylo jasno – odpovědný je šéf centra. Také na něm by bylo, kolik a jakých pořadů schválí – měl by také prostředky na autorskou přípravu – aby mohl zaplatit rozšířený námět, synopsi, pokud by bylo třeba podrobnější rozvahu. Měl by také prostor na určitou rezervu – a omezený prostor na pokus - omyl. V dlouhodobém plánu by měl jasně zadaný počet pořadů, ale také přidělené prostředky na ně. Jeho dramaturgové by byli v blízkém kontaktu s autory, i těmi introverty. Dobrý námět by tak byl rovnou rozpoznán a bylo by na něm spolupracováno za vedení dramaturga až do předložení ke schválení.

Změna vztahu program - výroba

Od roku 2010 proběhlo oddělení vysílatele od výrobce. Jinými slovy, ten kdo pořad vyvíjí a vyrábí, ho nezařazuje do vysílání. Zdánlivě logické, ale v praxi mínusy převažují nad plusy.

Vysílatel nemá a nemůže mít přehled o stovkách dokončovaných pořadů. Neví, jak se povedly, v jakém jsou stavu, který z nich má zpoždění. Pracovníci programu dokonce ani nemají přesný přehled, které pořady už jsou dokončeny a schváleny, a které ne. V praxi tak zalepují nečekané vysílací díry a naopak řada dávno schválených pořadů stále čeká na odvysílání. Systém je nutí zařazovat pořady, až když už jsou hotové, přesto, že to znamená i půl roku zpoždění.

V systému, kdy by byl dramaturg odpovědný za své vysílací okno, by bylo už v půlce výroby jasné, jaká bude kvalita pořadu, kdy se stihne, případně čím jiným ho nahradit. Zvlášť dokumenty by tak byly daleko aktuálnější.

Dlouhodobé vysílací schéma, případná stálejší vysílací strategie je stále nedostižným snem. Když to trochu přeženu – divák maximálně ví, že v pátek večer se dočká Karla Šípa a rodinného filmu, v úterý snad velkého dokumentu. Ale jestli třeba nenasadí program dva díly seriálu po sobě, nedá záhadně Ceny Thálie na jedničku, nebo mimořádně nepustí atleta roku, hokejistu roku nebo třeba házenkáře roku, to je loterie.

Řešením je vytvoření vysílacího schématu s dvouletým předstihem, připraveného editory jednotlivých kanálů a dozorovaného ředitelem programu. Oproti současné praxi by za naplnění pravidelných oken odpovídalo výrobní centrum žánru (s přihlédnutím k podílu z regionů).

Dlouhodobý plán by zamezil otázce editorů programu z praxe – Nemáte tam něco nového?

Posílení pozice dramaturga

Troufám si tvrdit, že mozkem a nejcennějším člověkem je pro televizi dobrý dramaturg. On by měl aktivně vyhledávat autory s jejich nápady a společně s nimi dotvářet do podoby scénáře a následně pořadu. Že by měl dobrý nápad rozpoznat mezi balastem je jasné. Dramaturg má být tím kontaktním člověkem mezi tvůrcem a televizí. Musí znát technologie, pravidla zpracování pořadu od střihu přes hudební složku až po komentář a jeho rychlé přepracování. Má provázet pořad od vzniku nápadu až do jeho odvysílání – on by měl vypracovávat průvodní materiály a poskytovat je dalším oddělením. On by měl být u všech výrobních kroků pořadu a také do nich vstupovat, měl by být nejbližším spolupracovníkem produkce. Dále tvrdím, že takový člověk by měl být zaměstnanec ČT, nikoliv externista, který dramaturgie i pro jiné. Není možné si půjčovat mozek. Má mít odpovědnost, ale také kompetence. Dramaturg má mít právo veta při psaní scénáře a ve střihně (na place samozřejmě pouze režisér). Pokud by to tak bylo, za špatný pořad může z poloviny on sám. Za výborný pořad by měl být, světe div se, odměněn.

Jenže praxe je jiná a je tristní. Z dramaturga se v ČT stal úředník. Bez kompetencí a bez odpovědnosti. Vlastně jen píše noticky a anotace, občas článek. Autorům nemá co do díla mluvit. Vyvíjet nápady společně s autorem je zakázáno! A trestá se to. Někteří producenti považují dramaturga pouze za hlídače zákona (aby nebyla v pořadu skrytá reklama apod.). Přitom naprostá většina tvůrčích omylů a chyb poslední doby v ČT je chybou dramaturgickou. Od Pečeného sněhuláka, přes cestovatelský průšvih Dobrodruh, kuchařskou Ditu, pohádku Slíbená princezna až po nedotažená velkolepá díla Já, Mattoni nebo Bohému a další a další.

Autorům je dán úplně volný prostor, což může znít skvěle. Jenže sebelepší autor potřebuje druhé oči, potřebuje vedení, chytrou opozici, ale hlavně někoho, kdo řekne, jak to ta ČT vlastně chce. Došlo to tak daleko, že mnozí producenti ani nevyžadují scénáře. Že prý dobrý pořad vzniká až ve střihně. Jenže podle čeho má produkční vypočítat rozpočet pořadu? Točí se zbytečnosti, které se pak vyhodí. Je to velmi, velmi neekonomické. Dramaturg se k pořadu dostává až po schválení Programovou radou, nemůže nijak ovlivnit už schválené téma, výběr herců, natož složení tvůrčího štábu.

Ovlivňovat pořady, vyvíjet je, se pokoušejí sami šéfové, tedy producenti i ředitelé. I kdyby to dokázali, nemohou to množství stihnout.

Kombinací nedokonalého systému, způsobem výběru pořadů a oslabením pozice dramaturgů se tvorba ČT stala loterií. Prostě se tak dlouho zkouší nasadit třeba Dva písaře s Bolkem Polívkou, soutěž s Miluškou Bittnerovou a další „nápady“, až něco vyjde. To je ale dost drahá metoda. Celkový dojem je, že ČT zkouší, co ještě divák snese.

Profesi a postavení dramaturga je potřeba posílit. Je to klíč k úspěchu. Producent má řídit, směřovat, má mít koncepci, ale ne vymýšlet pořady nebo je vyvíjet. Využití dramaturgického potenciálu povede k podstatnému snížení neúspěšných titulů a ve finále ušetří nemalé prostředky.

Veřejnoprávní obsah

je mnoho názorů na to, co vlastně znamená pojem veřejnoprávní. A co je smyslem existence televize veřejné služby. Vybral bych asi to nejdůležitější – má být užitečná. To slavné heslo BBC: „Vzdělávat, Bavit, Informovat“ není náhodné a ani to pořadí není jen pro libozvučnost hesla.

Česká televize se v posledních letech své hlavní funkci vzdaluje. Vedení, které přišlo z komerční sféry, z ní udělalo další komerční televizi. Skoro se nedá poznat rozdíl mezi pořady ČT a vysíláním Primy či Novy. Nekonečné detektivní seriály, politické hádky v „kotli“, nakoupené licenční soutěže, magazíny sponzorované až tak, že vypadají spíš jako teleshopping. ČT se honí za sledovaností, jako by to mělo být hlavní kritérium jejího úspěchu.

Veřejnoprávní televize Evropy pochopily, že mají být nositeli kultury a vědomostí. ČT stále experimentuje, trochu to připomíná dámu, která se za každou cenu snaží být in. A tak se ve zprávách chodí po studiu, i když to vlastně spíš vytváří problémy (spíkrů, kteří to umí je minimum, běda, kdyby dostali všichni chřipku, navíc jsou to kvalitní redaktoři, kterých je na standupování fakt škoda, musí se soustředit, aby došli na správnou značku, místo na projev) ve zprávách ČT se mluví co nejlidovější formou spisovné češtiny – „policisti“ střídají „halíře“. Zprávaři veřejnoprávní televize mluví méně spisovně než nováčtí a primáčtí. V diskusních pořadech se sjíždí kokain.

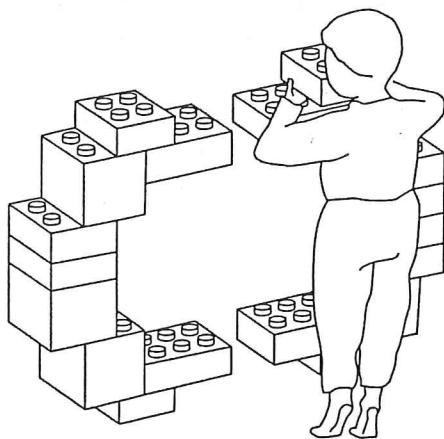
Příklon k populárně naučným pořadům

Nic proti dobré detektivce, nic proti zábavnému celovečera. Ale v případě veřejnoprávního média by to nemělo být to nejviditelnější. Když se divák rozmýšlí, co za koncesionářský poplatek dostává, často bývá na pochybách, jestli podruhé reprízovaný James Bond po půl roce je to správné. Co by tedy mělo být tím hlavním, kromě vyváženého a rychlého zpravodajství, co by mělo tvořit páteř České televize? Domnívám se, že to mají být populárně naučné pořady v nejširší jejich škále. Od dětských, přes osvětové, vzdělávací soutěže, dokumenty až po vzdělávací série. Mohou vzniknout pochyby – bude se na to někdo dívat? Nově se k peplemetrovému měření připočítávají počty zhlédnutí na internetu. Ukazuje se, že i zajímavé naučné dokumenty, které šly v „horších“ časech si diváci najdou. Pokud se podíváme na nejsledovanější internetové pořady ČT, tak v historickém přehledu se v první dvacítkě drží např. PORT, vzdělávací pořad, který už se dávno nevysílá a přitom si ho diváci stále stahují. Podobně série Diagnóza. Z dětských pořadů např. Dějiny udatného českého národa. Kdyby se měřila úspěšnost nebo snad účelnost pořadu podle toho kolik diváků bylo ochotno se jak často dívat na jak dlouhý a jak drahý pořad, dostaly by se vzdělávací pořady této hodino-diváko-koruny na špičku. Protože přesto, že jejich okamžitá sledovanost není třeba nejvyšší (také se málokdy dostanou do primetimu) jsou tolikrát reprízovány se stejným zájmem, že po pár letech lehce „převálcují“ běžnou zábavu nebo aktuální publicistiku.

V současnosti byla skupina vzdělávacích pořadů v ČT úplně zlikvidována, nezbyl už ani jediný redaktor nebo dramaturg, který by byl specialistou na vzdělávací pořady – na rozdíl od pořadů hudebních, zábavných, publicistických atd. Mým záměrem je naopak vytvořit silné vzdělávací centrum, schopné ročně vyrobit 40-60 titulů v objemu cca 70-90 milionů Kč. Většinou nadčasových, které se budou minimálně 10 krát reprízovat.

Profilace kanálů

Ještě nedávno byl kanál ČT2 špičkově vyprofilovaný. Vedle jedničky, která byla kanálem pro všechny, držela dvojka celý den populárně naučnou pozici. Divák věděl, že tam má přepnout, pokud se chce něco zajímavého dozvědět. Historické a zeměpisné série střídaly sociální dokumenty, ekologie, ale také psychologické pořady, dokonce poradna pro rodiče apod. Dnes je rozdíl mezi jedničkou a dvojkou úplně setřen. Zčásti za to může fakt, že reklama smí být v ČT právě na dvojce a logicky se má reklamní čas obložit něčím víc sledovaným. Jenže ta exkluzivnost a přehlednost dvojky je zničena. Nový ČT Art ji ale nenahradil, z něj se stal úletový kanál pro pár „vyvolených“. Opět je vidět bezradnost a nekoncepčnost celku.



Domnívám se, že je potřeba s novým programovým ředitelem tento stav změnit. Ne úplně přeházet současný stav, ale kanály vyprofilovat – jednička opět masový kanál pro širokou veřejnost, dvojka poučení.

Dětský kanál má úspěch, ale vylepšit se určitě dá. Jeho problém je příliš úzké vymezení dětské kategorie. Pořady od 4 do 12 let, to je hodně úzká hranice a dost velký luxus. Kolik takových dětí u nás je? V pořadech se například nemůže pracovat s facebookem, protože

ten je oficiálně od 14ti. I když ho děti běžně používají. Také mezi dětskými pořady je velký nepoměr – na jedné straně vzniká každý týden jeden díl pořadu pro předškoláky TVminiUni cca za 200 tisíc (pro předškoláky, tzn. od cca 4 do 6ti let – čili to je kategorie, která se za dva roky úplně vymění, ale díly vznikají stále nové, i když těm novým divákům by stačily reprízy těch starých). Na straně druhé v hlavním vysílacím dětském čase, tzn. kolem Večerníčku se vysílá čtení pohádek. Prý se tím buduje vztah ke knize. Nevěřím. Pokud čte maminka doma dítěti z knížky před spaním, to jo. Ale číst z obrazovky mi připadá přehnaným šetřením, ať to dělají v rádiu. Televize je ze dvou třetin obraz – a tady vidím chlápka s knížkou – celou dobu. Děčku by slušelo lepší propojení s internetem a mobilní aplikací.

Zpravodajský kanál – copak o to, asi se mu moc nedá vytknout struktura. Chybí mi zpravodajská publicistika, i když magazíny o vědě jsou na velice slušné úrovni. Ale ty zprávy! Už jsem psal o velkém procentu diváků, kteří veřejnoprávním zprávám prostě nevěří. Jistě je to z velké části krizí zpravodajství obecně, protože hledá polohu, kterou čelit internetovým rychlým a často neověřeným informacím. Ne každý divák chápe, že opravdový novinář musí mít zprávu ověřenou ze dvou nezávislých zdrojů. Jenomže zpravodajství ČT často „zaujímá stanovisko“. A to do zpráv nepatří. Z hlavní zpravodajské relace se po vzoru komerčních televizí stává dlouhatánský zdravotnicko-kulturní magazín. Nejen, že se každý den dozvídám o léčbě tu toho orgánu a zítra zase jiného, ale musím si vyposlechnout ještě příběh té nemocné babičky. To jsou fakt zprávy? Co se děje kromě těch nejdůležitějších zpráv ve světě, to abych si pustil alespoň TA3. Schází mi také další investigativní redaktoři, jeden Hynek to nevytrhne. Možná by bylo dobré ověřit, jestli musejí skutečně být další zpravodajské relace souběžně na ČT1 i na ČT24. Té jedničky to dost omezuje skladbu pořadů, hlavně v podvečerních časech.

Sport je kategorie sama pro sebe. Hodně propojená s komercí a cenami přenosů. Je umění taktiky a kontaktů najít tu správnou cenu toho správného přenosu. A přitom dát velký prostor malým sportům. Asi bych si ohlídal a zkontroloval právě tu komerční stránku. Golf bych nepreferoval, a jestli mne něco na veřejnoprávním sportovním kanálu irituje, tak jsou to přenosy z pokeru.

Internetový kanál

Pětici kanálů ČT by měl doplnit internetový kanál ČT Net. Nikoliv archiv, ale opravdové živé vysílání. Z větší části založené na přímém kontaktu s divákem sociálními sítěmi. Něco mezi Dobrým ránem celý den a třeba kdysi slavným Studiem Kontakt. K dispozici režijní komplex, tzn. malé studio, režie a možnost pouštění příspěvků z různých záznamových formátů. Mladý styl, vhodně nahrazující současnou totální neexistenci pořadů pro mládež. Sem by patřilo i zpětné promo na ostatní kanály – co se vyrábí, filmy o filmu apod.

Současný internetový archiv by potřeboval zpřehlednit. Pořadů, které v něm jsou, stále přibývá a najít ten správný je často dost náročné. To se týká také mobilní aplikace, v té se zájemce hodně ztratí, přitom počet sledování pořadů na mobilu nebo tabletu stoupá.

Harmonogram jednotlivých kroků pro funkční období generálního ředitele

- Organizace a řízení

Nová organizační struktura ČT (včetně posílení pozice dramaturgů) – optimalizace, personální výběr - podzim 2017

Zavedení nové organizační struktury do praxe – od začátku roku 2018

- Změna vztahu výroba – program

Vytvoření dvouletého vysílacího plánu podle nové koncepce – předložení Radě ČT – do konce března 2018

Vytvoření dalších dvouletých plánů až do konce funkčního období – termín do konce června 2018

- Zahájení vysílání internetového kanálu – od začátku roku 2018
- Vyhodnocení efektivity stávajících výrobních kapacit (audit) – do června 2018
- Sestavení finančního plánu na šestileté období – do března 2018

Závěr

Už dlouho neměla Česká televize ředitele, který by ji znal od střechy po sklep. Který by prošel od píky mnoha stupni řemesla a který by se vyznal ve všech postupech výroby pořadu. Který by neseděl v kanceláři schválně oddělené od okolí, ale chodil mezi obyčejné zaměstnance, které většinu osobně zná. Ředitele, který umí vyslechnout stížnost a také s ní něco udělat. Ale hlavně ředitele, který má jasnou vizi. Takovým ředitelem bych rád byl.

Milan Vacek

Praha, březen 2017

