

Česká televize v roce 2000 a nejbližích následujících letech

projekt Mgr. Dušana Chmelíčka

Navzdory stereotypním názorům se koncem roku 1999 Česká televize ocitla nikoli v mimořádně špatném stavu, což je obecně ustálená mylná představa odborné veřejnosti, ale v značně paradoxní situaci. Nejméně osm měsíců setrvávala ve vleklé institucionální krizi, zmítána vnitřními spory, široce komentovanými v denním tisku. Na druhou stranu však v téže době neustále posilovala svou pozici úspěšného vysílatele, který v dlouhodobém průměru dokázal v II. pololetí 1999 přitáhnout zájem většího počtu diváků než kdykoli předtím od zavedení elektronického měření sledovanosti v roce 1997 (a velmi pravděpodobně i celkově od stabilizace duálního systému televizního vysílání v České republice v roce 1995). Zároveň si přes všechny široce medializované problémy udržela a stabilně udržuje ve veřejném mínění pověst vysoce důvěryhodného zdroje informací a poskytovatele kvalitního zpravodajského servisu. Do roku 2000 vstupuje Česká televize s mírně přebytkovým výsledkem hospodaření za rok 1999 a s návrhem vyrovnaného rozpočtu. Přitom nelze pochybovat její hluboké vnitřní krizi. Jaké jsou její příčiny, jaká rizika z ní plynou a jaká jsou z ní východiska?

I. Současný stav České televize a jeho příčiny

I.1. Producentický systém, jeho výhody a nedostatky

Kořeny negativního vývoje, který kulminoval v listopadu a prosinci 1999, lze spatřovat už v rozsáhlém porušení kontinuity řízení po nástupu nového vedení v dubnu 1998. Přitom zdaleka nešlo jen o personální změny a vina nebyla pouze na straně nově přichozího managementu. Televize veřejné služby s posláním, které je v ust. § 2 zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi, v platném znění, formulováno jen velmi obecně, se vyvíjela od svého založení v roce 1992 poměrně složitou cestou.

V reakci na důsledně centralistickou strukturu předlistopadové Československé televize dali České televizi její zakladatelé otevřenou a plochou organizační strukturu, postavenou na tzv. producentském systému. Ten v letech 1992 - 1997 nezůstával stejným, ale postupně se měnil na základě zkušeností. Časem vzrůstala úloha šéfproducentů, klesal počet tvůrčích skupin a až na některé významné výjimky pokračoval trend k jejich užší specializaci na pořady jednoho žánru nebo pořady žánrově navzájem blízké. Základní výhodou tohoto systému představovala vysoká míra vnitřní konkurence a přenesení důležitých pravomocí a odpovědností na nižší stupeň řízení - na producenty. Zvolna se vyvíjející producentický systém však měl v prostředí České televize jednu důležitou a managementem, který nastoupil v dubnu 1998, nedostatečně reflektovanou vlastnost: byl jen velmi obecně zakotven v soustavně interních řádu a směrnic.

Pro kooperující a s producenty neformálně komunikující vedení, které Českou televizi řídilo do dubna 1998, se tento stav mohl jevit jako výhodný, neboť umožňoval neustálé změny nebo lépe "dolaďování" producentického systému do podoby, která se v daném okamžiku jevila jako optimální, aniž by bylo nutné kvůli těmto změnám měnit důležité interní normy. Nové vedení však v dubnu 1998 zrušilo důležité

komunikační platformy (např. porady producentů), aniž by je nahradilo jinými. Tím zasáhlo do firemní kultury České televize, do ustálených zvyklostí, pracovních postupů a rozhodovacích procesů. V tom okamžiku se absence kvalitních interních norem, regulujících život instituce, projevila jako zásadní. Konečným důsledkem souběhu těchto dvou okolností - nedostatku psaných norem a regulativů a zásahu do zavedených zvyklostí a rutinních postupů - pak byla krize interní komunikace, která vyvrcholila na podzim 1999. Atmosféra nejistoty a bezradnosti zejména mezi tvůrčími pracovníky České televize pramenila především z této situace, kterou nové vedení nedokázalo včas rozeznat, analyzovat a již nedovedlo účinně čelit.

V této souvislosti je nezbytné zmínit ještě jeden podstatný rys této krize, který vyplývá z charakteru výroby a vysílání televizních pořadů. Zpravidla existuje relativně velká časová prodleva mezi předložením námětu a výrobou pořadu; vývoj úspěšného televizního formátu trvá nejméně šest měsíců, ale často i déle než jeden rok, a to se týká jenom publicistiky, dokumentu, soutěží a zábavných pořadů. Dramatická tvorba, která je z dlouhodobého hlediska těžištěm vlastní výroby České televize, základní nositelkou tradic a jednou z důležitých příčin samotné existence televize veřejné služby v České republice, vyžaduje ještě delší čas přípravy, zpravidla dva až tři roky a někdy i déle. Proto se dosud krize roku 1999 projevila ve vysílání České televize projevila jen zanedbatelně, jak bylo naznačeno v úvodu. Přinese však své plody na podzim 2000 a především v průběhu roku 2001. Urychlená obnova plnohodnotného fungování producentského systému může rozsah dopadu této krize nepochybně omezit, zda jej však může zcela eliminovat, to bude možné zjistit až v průběhu přípravy vysílacích schémat na září 2000 a rok 2001, respektive výrobního úkolu na rok 2001.

1.2. Řízení programu v producentském systému

Producentický systém v pojetí České televize od roku 1992 až do současnosti měl podstatnou konstrukční vadu: nebyl vyvážený. Personálně poddimenzované ředitelství programu nebylo nikdy schopno pracovat s dlouhodobým výhledem a konkretizovat obecně formulovanou programovou strategii, obsaženou např. ve Statutu České televize z roku 1995. Nemohlo důsledně a detailně analyzovat vývoj jednotlivých televizních formátů ani žánrů jako celku a proto ani nemohlo formulovat dostatečně přesné požadavky, kladené na producentská centra a televizní studia Brno a Ostrava.

V dosud platném Organizačním řádu je sice zakotvena existence oddělení Dramaturgie v útvaru Program (včetně použitelného výčtu činností), ale toto oddělení v praxi nikdy nevzniklo a nemohlo tedy poskytovat řediteli programu potřebnou podporu. V důsledku toho vždy převažovala aktivita producentů a šéfproducentů při předkládání nabídek pořadů pro vysílací schéma, což vedlo na jednu stranu k četným duplicitám velmi podobných formátů pořadů ve vysílacím schématu a na druhou stranu se nedařilo pokrývat zjevné mezery v programové nabídce. Letité přetrvávání tohoto stavu navíc zapříčinilo časté uvádění nových formátů periodických televizních pořadů do vysílání, což navenek mohlo působit jako mimořádný výkon. Ve skutečnosti se však často jednalo o nedotažené, nevyzkoušené a tím k brzkému zániku předurčené magazíny, diskusní a zábavné pořady atd. Šlo tedy o často zbytečné tříštění sil, nemluvě o málo efektivním vynakládání finančních prostředků, které občas působilo kontraproduktivně. V mnoha případech se pořady evidentně

schopné dalšího vývoje dostaly na obrazovku předčasně, aby poté zanikly pro nezájem publika i z dalších objektivních důvodů dříve, než je jejich tvůrci mohli na základě zkušeností vyprofilovat do životaschopné podoby. Rozsáhlý pokus změnit tento nevyhovující stav, k němuž v průběhu roku 1999 přistoupilo nové vedení, byl nedostatečně připraven a nepříliš věrohodně prezentován zaměstnancům. Racionální a dobře koncipovaný záměr změnit nevyhovující stav tak vyšel naprázdno.

1.3. Nevyhnutelná asymetrie producentského systému - zpravodajství

Od založení České televize byla v její organizační struktuře zakotvena asymetrie v podobě Redakce zpravodajství a Redakce sportu. První z těchto útvarů nebylo a není možné změnit na producentské centrum nebo tvůrčí skupinu. Redakci sportu je možno organicky začlenit do struktury producentského systému, a to patrně na úrovni producentského centra. Redakce zpravodajství však tímto způsobem do organizační struktury zařazena být nemůže. Brání tomu rozsah a význam zpravodajských pořadů v kontextu celého vysílání televizní stanice a mnohé další organizační i technické příčiny. Zdánlivě nelogicky tedy v rámci producentského systému zůstala Redakce zpravodajství. Navzdory její velké reálné autonomii, která od sloučení dvou původně oddělených zpravodajských redakcí na počátku roku 1994 neustále sílila, však obě dosavadní vedení České televize její význam podcenila. Šéfredaktor (na úrovni šéfredaktora) je sice podřízen přímo generálnímu řediteli, ale v dosavadním systému jej nic nenutí dále strukturovat útvar a přenášet odpovědnost za výslednou podobu konkrétních pořadů na nižší stupeň řízení.

Důsledky tohoto letitého podceňování úlohy zpravodajství spočívají zejména v tom, že jednotlivé pořady (nebo skupiny pořadů, např. Události a Události plus) nemají své stálé šéfredaktory. Moderátoři významných zpravodajských relací (např. prestižní "21") působí v týdnech, kdy nemoderují tento pořad, v jiných relacích jako reportéři. Pokud je však vazba tvůrců k jednotlivým pořadům takto volná a nikdo z nich neví, zda příští týden nebude "zaskakovat" v jiném, který by za normálních okolností pokládal za svou vnitropodnikovou konkurenci, pak nelze očekávat, že se jednotlivé typy zpravodajských relací budou svým stylem navzájem výrazně lišit a budou mít svůj nezaměnitelný charakter. Editoři pořadů navíc slouží v týdenních cyklech a po týdnu se střídají, takže je velmi obtížné zachovat kontinuitu v řízení agendy jednotlivých typů zpravodajských relací. Pokud však vnitřní struktura útvaru zpravodajství není alespoň z části koncipována ve vazbě na jednotlivé typy zpravodajských relací, pak nelze očekávat zlepšení tohoto stavu a výraznější vyprofilování konkrétních titulů zpravodajských pořadů.

1.4. Archiv

Dalším útvarem, který se významným způsobem podílí na vysílání České televize a přitom není organickou součástí producentského systému, je Archiv České televize. V rámci instituce patří mezi mimořádné útvary, neboť je z hlediska archivního zákona tzv. "archivem zvláštního významu" v tomto zákoně výslovně jmenovaným a plněním povinností z tohoto zákona vyplývajícím. Vedle toho je ovšem archiv pro Českou

televizi také velmi důležitým zdrojem vysílaných pořadů, a tato role klade na jeho zaměstnance výrazně odlišné požadavky. Tuto nevyhnutelnou dvojtvářnost současné organizační uspořádání Archivu České televize řeší jen nedostatečně a de facto provizorně. V současnosti je vedoucí archivu podřízen řediteli programu; po roce 1992 byl podřízen řediteli výroby a techniky. Toto kolísání mimo jiné ukazuje, jak neujasněné je dosud postavení archivu v České televizi z hlediska vrcholového managementu.

Archiv České televize je složitým a vnitřně bohatě členěným útvarem, což si vynucují technologická specifika, daná jeho výjimečným charakterem. Ten je předurčen nejen obrovským objemem uchovávaných dokumentů a materiálů, ale také mimořádnými nároky na technické vybavení a obsluhu. Jsou v něm totiž uloženy především nejrozumnější druhy nosičů obrazového a zvukového záznamu. Spisový archiv, který je ve většině institucí základem jejich archivní činnosti, v něm hraje jen podružnou roli. Je pochopitelné, že oddělení dramaturgie, které slouží potřebám každodenní praxe televizní stanice, je v takto organizovaném útvaru navzdory svému faktickému významu jen okrajovou záležitostí. Bylo by tedy jen logické oddělit tyto dvě funkce Archivu České televize a ty jeho organizační složky, které plní úlohy vyplývající z archivního zákona a poslání archivů obecně, začlenit zpět pod ředitele techniky, který může při respektování potřeb archivu zajistit jeho bezproblémový a rutinní chod. Dosavadní dramaturgie archivu pak ve skutečnosti vůbec nemusí být jeho součástí, ale může být tvůrčí skupinou, plnící nezávisle na vlastním chodu archivu úkol koncepčně připravovat využívání archivních fondů ve vysílání České televize a výrobu stříhových pořadů. Vzhledem ke vztahu této skupiny k vysílání by jí zároveň měla být svěřena centrální evidence (nikoli rozhodovací pravomoc!) archivních materiálů, využívaných aktuálně ve vysílání. Tato evidence, která v rámci programu dosud chybí, by umožnila předcházet častému duplicitnímu využívání jedněch a týchž scén (záběrů, dokumentů) v pořadech různých tvůrčích skupin a producentů center.

II. Zásady řešení

Výše popsané problémy vyžadují případ od případu různě naléhavé řešení. Stanovení priorit a posloupnosti jejich řešení je úkolem tohoto materiálu jako celku a případně jeho dalšího rozpracování. Je však účelné formulovat základní východiska předem, aby bylo jasné, k čemu směřují konkrétní kroky, které jsou obsaženy v dalších částech tohoto dokumentu. Pořadí bodů na této stránce víceméně odpovídá stupni jejich důležitosti; míra momentální naléhavosti řešení některých konkrétních problémů je však odlišná. Proto pořadí konkrétních kroků v další části materiálu neodpovídá beze zbytku pořadí bodů na této stránce. Sleduji zejména následující cíle:

- ☞ posílit nezávislost, postavení a prestiž České televize jako instituce veřejné služby,
- ☞ stabilizovat personální situaci v České televizi, maximálně motivovat její tvůrčí pracovníky (a samozřejmě nejen je, ale i všechny ostatní zaměstnance) a vytvořit jim v rámci daných možností optimální pracovní podmínky;

- ☛ zachovat a rozvinout producentský systém, na němž je založena, a sladit jej s potřebami moderního vysílatele veřejné služby;
- ☛ posílit nezávislost a prohloubit nezbytnou autonomii zpravodajství České televize, podpořit další vývoj formátů zpravodajských pořadů směrem k jejich větší vzájemné odlišnosti a k systematictějšímu řízení jejich agendy;
- ☛ posílit úlohu televizních studií Brno a Ostrava s maximálním využitím jejich tradicí podložených specifických přínosů celoplošnému vysílání obou vysílacích okruhů České televize;
- ☛ zlepšit systém řízení programu a vytvořit podmínky k jeho dlouhodobé koncepční práci, která umožní zachovat kontinuitu české filmové a televizní tvorby především v oblasti dramatu a dokumentu;
- ☛ zlepšit spolupráci České televize s nezávislymi producenty, což znamená stanovit jednotná pravidla, zprůhlednit systém koprodukcí a zadávání zakázek a v nejvyšší možné míře podpořit volnou a spravedlivou soutěž mezi nimi;
- ☛ zkvalitnit systematické využívání archivních fondů České televize v jejím vysílání a principiálně změnit přístup k němu ve prospěch jasně definovaných projektů, nesených zřetelným záměrem a na úkor dosud běžného hledání výplně málo atraktivních vysílacích časů;
- ☛ zajistit optimální podmínky pro přípravu vstupu České televize do éry pozemního digitálního televizního vysílání;
- ☛ usilovat o zlepšení způsobu financování České televize jako mimořádně důležité instituce veřejné služby v České republice.

Navzdory převládajícímu mínění odborné veřejnosti, ovlivněnému mnohdy necitlivým stylem personální politiky, kterou v letech 1998 a 1999 praktikovalo nejužší vedení České televize, je nutné pokračovat - byť s důležitými korekcemi - ve změnách, které přinesl nástup nového vedení v dubnu 1998. Je totiž zřejmé, že organizační struktura a systém práce, které se zrodily v letech 1992 - 1997, dosáhly hranice svých možností. Zakladatelská éra Česká televize přinesla mnohé vynikající výsledky, ale jedno nikoliv: standardní systém řízení, který televizi veřejné služby umožní oddělit základní funkce, vyplývající z jejího poslání daného zákonem, a vstoupit do několikaleté éry velmi složité koexistence analogového a digitálního vysílání. Česká televize se na tuto etapu svého vývoje musí důkladně připravit, analyzovat příležitosti a rizika z ní vyplývající, a vstoupit do ní s jasným konceptem naplňování svého poslání. Ještě předtím však musí také rutinně fungovat jako významná veřejná instituce České republiky, disponující veřejnými finančními prostředky. Proto musí být řízena na základě jasných a přesných psaných pravidel a veškeré rozhodovací procesy v jejím řízení musejí být zpětně kontrolovatelné. To je *conditio sine qua non*, k němuž směřovalo, byť ne vždy šťastným způsobem, vedení České televize v předchozích dvou letech.

Musí být jasně řečeno, že v instituci, jakou je v České republice televize veřejné služby, není cesty zpět před duben 1998 - k neprůhlednému rozhodování na základě

ustálených zvyklostí, k nepřetržitému sledu neustálých improvizací a k opakovanému rozhodování ad hoc i v těch nejdůležitějších otázkách. Cesta, kterou předpokládá tento dokument, je hledáním přijatelného kompromisu mezi zajištěním služby, dobře přijímané diváky - plátcí televizních poplatků, a zabezpečením optimálního prostředí pro filmové a televizní tvůrce tak, aby mohli zachovávat významnou tradici, kterou Česká televize díky nim reprezentovala a dosud reprezentuje. Základním předpokladem k tomu však je kvalitní kodifikace postupů rozhodování, jasná a zřetelná strategie, ukotvená ve veřejně přístupných dokumentech, a její naplňování, které díky těmto dokumentům bude veřejností (a to nejen odbornou) snadno a přímo kontrolovatelné. K tomu směřují veškeré následující kroky.

III. Kroky nezbytné ke konsolidaci poměrů v České televizi v I. pololetí roku 2000

III.1. Institucionální opatření

· Příprava nového Statutu České televize. Je nezbytná pro podporu legitimacy postavení České televize jako instituce veřejné služby. Musí především:

- a) lépe definovat úkoly televize veřejné služby (v návaznosti na § 2 zákona č. 483/1991 Sb. o České televizi, v platném znění) tak, aby jejich plnění bylo kontrolovatelné a prokazatelné;
- b) nově stanovit zásady vnitřního členění České televize tak, aby na tomto základě mohl vzniknout nový Organizační řád, který by umožnil plnou obnovu základních funkcí České televize při zachování kontinuity výroby a vysílání;
- c) nově stanovit etické principy, závazné pro výrobu a nákup pořadů, které Česká televize vysílá;
- d) nově definovat celkovou strategii České televize, tj. především pořadí priorit poskytování služeb divákům - plátcům televizních poplatků;
- e) inovovat příslušné části strategie, popisující programové, technické, personální a finanční aspekty dalšího rozvoje České televize.

Tento dokument je východiskem pro plnou obnovu rutinního fungování České televize v roce 2000. Termín (pro předložení návrhu Statutu České televize ke schválení Radě České televize): 29. února 2000.

➤ Příprava nového Organizačního řádu České televize. Je nezbytná pro zajištění úplné obnovy rutinních činností České televize, směřujících k zajištění dlouhodobé koncepce vysílání, která je vyjádřena v dokumentech Vysílací schéma a Výrobní úkol. Musí především:

- a) nově popsat rozdělení odpovědností a pravomocí na jednotlivých stupních řízení s důrazem na fungování producentského systému a postavení televizních studií Brno a Ostrava v jeho rámci;
- b) přesněji vymezit úkoly jednotlivých organizačních složek České televize, a to zvláště ve vztahu k přípravě a schvalování vysílacího schématu a výrobního úkolu (a přesně definovat tyto dokumenty);

c) odstranit stávající asymetrii v postavení Redakce zpravodajství České televize, která neodpovídá jejímu významu (tj. zřídit funkci ředitele zpravodajství a podřídit mu šéfredaktory jednotlivých zpravodajských pořadů, respektive typů pořadů).

Na tento dokument musí navazovat příslušné úpravy Podpisového řádu a Provozního řádu č. 1 Vysílání televizního programu v České televizi. Nedílnou součástí nového Organizačního řádu musí být příloha, stanovující obecný harmonogram přípravy a sezónních úprav vysílacího schématu a výrobního úkolu a popisující druhy podkladů pro jeho přípravu a proces jeho schvalování. Termín (předložení Organizačního řádu včetně příloh ke schválení kolegiem generálního ředitele České televize): do 31. března 2000.

☛ Dokument o financování České televize. Aby mohla Česká televize v následujících letech poskytovat službu televizním vysíláním v dosavadním rozsahu, zachovávat tradici české filmové a televizní tvorby, jejíž je v současnosti dominantní nositelkou, a přizpůsobit se světovým trendům ve vývoji televizní technologie (tj. důkladně připravit terestrické digitální vysílání se všemi důsledky, které pro ni z přechodu na pozemní digitální vysílání vzniknou), musí získat odpovídající finanční zajištění. To je v dané legislativní situaci možné pouze zvýšením televizního poplatku, stanoveného zákonem č. 252/1994 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, v platném znění. Proto Česká televize musí usilovat o změnu tohoto zákona, k níž prvním krokem může být dokument, který Rada České televize (nebo Česká televize přímo) předloží Parlamentu České republiky. Tento dokument musí obsahovat:

- a) podrobný rozbor principů, jimiž se řídí hospodaření České televize;
- b) přehledné shrnutí dosavadního vývoje výše televizních poplatků a jejich skutečného výnosu;
- c) podrobnou informaci o řešení systému televizních poplatků v ostatních evropských zemích se zvláštním zřetelem na legislativu zemí Evropské unie a přehledné tabulky výše televizních poplatků v jednotlivých evropských zemích;
- d) podrobný rozbor struktury očekávaného zvýšení nákladů na výrobu, nákup a vysílání televizních pořadů v nejbližších letech;
- e) alternativní návrhy řešení, tj. zavedení automatické indexace výše televizních poplatků ve vazbě na inflaci, jednorázové zvýšení poplatků (s přesvědčivou kalkulací) a další možná řešení - z dokumentu však musí být jasně patrné, že Česká televize preferuje cestu zvýšení televizního poplatku (a v jejím rámci zákonem stanovený způsob jeho automatického navyšování v závislosti na inflaci), protože větší objem reklamy by mohl vést k vynucenému preferování komerčních zřetelů v jejím vysílání.

Tento přehledně a atraktivně zpracovaný materiál by měl být východiskem pro následná jednání o nezbytné inovaci způsobu financování televize veřejné služby v České republice. Termín (pro předložení materiálu Radě České televize na vědomí): do 28. dubna 2000.

III.2. Změny v řízení programu a přípravách vysílacího schématu

Pro ozdravení tvůrčího ovzduší v České televizi je nezbytně nutné co nejrychleji obnovit vzájemnou důvěru vedení a tvůrčích pracovníků, tzn. především šéfproducentů, producentů a dramaturgů tak, aby producentův systém, na němž je Česká televize založena, mohl opět v plném rozsahu plnit svou funkci. Nelze však

přehlížet skutečnost, že před dubnem 1998 bylo jeho fungování založeno na řadě nepsaných pravidel a zvyklostí, které nahrazovaly potřebné normy a dokumenty, což přinášelo četné komplikace a nadměrnou křehkost celého systému, který byl v důsledku téměř bezesbytku závislý jen a pouze na dobrých osobních neformálních vztazích. Proto není účelné tento stav obnovit (což ostatně ani nelze), ale naplnit jeho původní smysl při přesněji a přísněji kodifikovaných pravidlech jeho fungování. K tomu povedou následující opatření:

➤ Obsazení pozice ředitele programu tak, aby byla zajištěna kontinuita s vývojem České televize v letech 1995 - 1997, kdy se po masivním nástupu komerční televize v České republice stabilizoval duální systém televizního vysílání. Během zmíněných dvou až tří let Česká televize úspěšně našla - po krátkém zaváhání v roce 1994 - svou novou roli a položila pevné a všeobecně respektované základy legitimacy fungování televize veřejné služby v České republice. Zároveň tehdy poskytovala bezpečnou záruku zachování tradice hlavních větví české filmové a televizní tvorby a z velké části naplňovala své poslání nejen v duchu litery zákona, ale také v intencích úmyslu zákonodárce. Proto by její programová politika měla v roce 2000 na tuto tradici navázat a dále ji rozvíjet s ohledem na měnící se vnější podmínky a nové požadavky. Termín: do 16. února 2000, tj. tak, aby již příprava nevyhnutelných sezónních úprav vysílacího schématu k 1. červenci 2000 a především k 1. září 2000 probíhala ve stabilních podmínkách a s jasnou perspektivou.

➤ Obnovení porad producentů. Tyto dvouhodinové porady, konané každých čtrnáct dnů, tvořily do dubna 1998 páteř neformální komunikace mezi nejužším vedením, producenty a dramaturgy. Pravidelně se jich účastnili všichni šéfové tvůrčích skupin, šéfproducenti, šéfredaktoři redakcí zpravodajství a sportu, ředitel výroby a techniky, ředitel programu a generální ředitel. Dále byli stálými účastníky těchto porad vedoucí plánování a koordinace programu, vedoucí APA, vedoucí Archivu ČT, vedoucí oddělení public relations a dramaturg ředitelství programu. Podle předem daného klíče se jich však postupně zúčastňovali také všichni dramaturgové tvůrčích skupin, každý nejméně jednou za půl roku. Tyto porady vedle pravidelného hodnocení vysílání České televize v uplynulých čtrnácti dnech představovaly také základní platformu pro neformální veřejnou prezentaci důležitých záměrů vedení. V tomto smyslu měly tyto porady zcela mimořádný integrující psychologický vliv a posilovaly u tvůrčích pracovníků pocit sounáležitosti s institucí a loajalitu vůči ní. Proto je obnovení této platformy prvním, nejjednodušším a zároveň zcela jednoznačně vstřícným krokem k vytvoření fungujícího modelu komunikace uvnitř České televize. Termín: okamžitě.

➤ Obnovení systému hodnocení vysílaných pořadů. S poradami producentů souvisel také systém hodnocení vysílání. Každá tvůrčí skupina zajišťovala vždy po určité době písemné hodnocení uplynulých čtrnácti dnů vysílání, a to střídavě buď ČT 1 nebo ČT 2. Smyslem tohoto opatření bylo, aby se vždy po nějaké době dramaturgové každé tvůrčí skupiny (každý byl tímto hodnocením pověřen zhruba jednou za půl roku na týden pro ČT 1 a na týden pro ČT 2; jako autor veřejně probíraného hodnocení pak musel být na poradě přítomen) seznámili s kontextem, v němž jsou vysílány jejich pořady, s celkovým charakterem vysílání na obou okruzích a se srovnatelnými pořady ostatních tvůrčích skupin. Mimo to existovalo souběžně nezávislé externí hodnocení, které shrnovalo vývoj pořadů podle žánrů. Celý systém byl zaměřen na dva hlavní cíle:

a) dosažení co nejlepší znalosti vysílacího schématu a aktuální podoby vysílaných periodických pořadů každým dramaturgem a producentem České televize;

b) soustavné monitorování vývoje televizních formátů v rámci jednotlivých žánrů, odhalování mezer v programové nabídce a identifikace zastaralých nebo účel neplnících pořadů.

Znovuzavedení tohoto systému rychle a efektivně zlepší představu producentů a dramaturgů o vysílání České televize jako celku. Zároveň vytváří pro ředitele programu (respektive generálního ředitele) ideální nástroj pro přímé ovlivňování aktuální podoby programové nabídky České televize. Proto bude vhodné tento systém hodnocení obnovit a na základě získaných zkušeností přizpůsobit současným potřebám České televize. Termín: postupně v průběhu února a března 2000.

➡ Zavedení pravidel přípravy vysílacího schématu. Slabou stránku producentského systému České televize vždy představoval a dosud představuje způsob přípravy vysílacího schématu, na něj navazujícího výrobního úkolu a jejich sezónních modifikací. Nebyl nikdy popsán v závazné normě a ve skutečnosti se vždy rok od roku mírně lišil. Tento nedostatek se projevil v plném rozsahu v letech 1998 a 1999, kdy chyby v interní komunikaci zpřetrhaly soustavu nepsaných pravidel, jimiž se proces přípravy těchto dokumentů řídil v předchozích letech. Aby se tato situace nemohla opakovat, je nezbytné urychleně přijmout interní směrnici, která tyto procesy upraví. Nejvhodnější zapojení do soustavy interních pravidel České televize pro ni patrně představuje forma přílohy k Organizačnímu řádu (viz výše). Znění této směrnice musí projít důslednou vnitřní oponenturou v televizních studiích Brno a Ostrava a producentských centrech. Směrnice musí:

a) definovat vysílací schéma a výrobní úkol jako dokumenty (včetně doby, na jakou vstupují v platnost);

b) výčtem stanovit podklady pro přípravu vysílacího schématu (včetně výčtu jejich nezbytných náležitostí) a určit konkrétní odpovědnost za jejich předložení jednotlivým vedoucím oddělení, ředitelům studií a šéfproducentům;

c) přesně stanovit postup posuzování námětů pro vysílací schéma a určit postup a správné termíny pro odpověď ředitelství programu jejich předkladatelům;

d) kodifikovat mechanismus schvalování vysílacího schématu odbornými útvary (oddělení plánování a koordinace programu, oddělení APA) a kolegiem generálního ředitele České televize;

e) výčtem stanovit okolnosti, které mohou vést k mimosezónní (tj. neplánované) změně vysílacího schématu a výrobního úkolu;

f) obsahovat obecný harmonogram přípravy vysílacího schématu a výrobního úkolu a jejich sezónních úprav na běžný kalendářní rok, z něhož bude ředitel programu vycházet při stanovení konkrétního harmonogramu na konkrétní rok;

g) stanovovat postup pro zapracování předvídatelných událostí, narušujících platné vysílací schéma (státní a církevní svátky, mimořádné sportovní události atd.), do výrobního úkolu.

Takto strukturovaný dokument, závazný pro ředitelství programu i pro ředitelství výroby (studia, redakce a producentská centra) představuje důležitou kodifikaci základních prvků "životního rytmu" České televize jako výrobce a vysílatele

televizních pořadů a skýtá i v případě nedostatečné komunikace všem zúčastněným jasnou představu o pracovních procesech a jejich vzájemné návaznosti. Proto je velmi významný. Termín (viz výše): do 31. března 2000.

☛ Zahájení příprav inovace vysílacího schématu k 1. září 2000. Mělo by probíhat již podle výše popsané směrnice; zároveň může přispět k odhalení jejích případných nedostatků a vést k její rychlé novelizaci na základě získaných zkušeností. Zahájením přípravy vysílacího schématu je v tomto dokumentu míněno stanovení formálních podmínek pro přijímání námětů televizních studií Brno a Ostrava a producentů center ředitelství programu a stanovení závazného harmonogramu dalšího postupu. Termín: březen 2000.

☛ Přijetí pravidel pro spolupráci s nezávislymi producenty. Dosud jsou smluvní vztahy České televize s nezávislymi producenty často řešeny ad hoc a nerespektují v dostatečné míře skutečnost, že Česká televize touto formou distribuuje veřejné finanční prostředky mezi nezávislé firmy. Je nezbytné upravit tento proces závaznými pravidly a prosadit v jejich rámci jeho naprostou transparentnost. Součástí těchto pravidel musí být i klauzule o zveřejňování projektů, které pro Českou televizi vyrábějí nezávislí producenti, a částek, které jim na ten který projekt Česká televize poskytla. Tyto údaje budou napříště součástí podkladů pro Výroční zprávu Rady České televize o činnosti České televize podle ust. § 8, odst. 2, zákona č. 483/1991 Sb., o České televizi, v platném znění, ale mohou být zveřejněny odděleně po účetní uzávěrce České televize za uplynulý kalendářní rok. Termín (pro předložení kolegiu generálního ředitele České televize ke schválení): do 28. dubna 2000.

☛ Zpracování nabídky námětů pro inovaci vysílacího schématu k 1. září 2000 s jasným stanoviskem ředitele programu k jednotlivým předloženým námětům. Toto zpracování bude mít formu dokumentu (dokumentů) a stane se základem pro odbornou diskusi a konečné rozhodnutí o inovaci vysílacího schématu a příslušné úpravě výrobního úkolu. Termín (pro předložení dokumentu kolegiu generálního ředitele České televize k diskusi a ke schválení): do 30. června 2000.

☛ Ustavení expertního týmu pro přípravu pozemního digitálního vysílání České televize. Pokud technické parametry a podmínky terestrického digitálního televizního vysílání jsou dnes vcelku známy, pak jejich důsledky pro Českou televizi jako výrobce a vysílatele dosud nikdy nebyly prakticky použitelným způsobem analyzovány. Proto bude účelné sestavit malý tým z vysoce kvalifikovaných pracovníků klíčových televizních profesí (z oblasti televizní techniky, produkce a nákupu pořadů, zpravodajství, řízení programu, personalistiky a public relations), jehož členové by se - mimo svou hlavní pracovní náplň - touto analýzou dlouhodobě a systematicky zabývali a výsledky své práce periodicky předkládali managementu České televize jako podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí v této oblasti. Rámcový termín (ustavení týmu) květen - červen 2000.

IV. Základní směry dlouhodobého rozvoje

Po potřebné stabilizaci stavu České televize v oblasti výroby a vysílání a v personální sféře by televize veřejné služby měla upnout svou pozornost na postupné naplňování dlouhodobějších cílů, které jí zajistí odpovídající místo ve veřejném životě České republiky v nejbližších letech. Tyto záměry lze rozdělit do zásadních oblastí její existence a působení.

IV.1. Dlouhodobé cíle České televize v institucionální oblasti

Klíčovou otázkou existence České televize je její legislativní vymezení, dané v současnosti především zákonem č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, v platném znění, zákonem č. 483/1991 Sb., o České televizi, v platném znění a zákonem č. 252/1994 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích, v platném znění. V minulosti - při zavádění duálního systému terestrického televizního vysílání v České republice a v řadě dalších případů - přinesly nedostatky zákona č. 483/1991 Sb. České televizi mnohé komplikace praktického rázu. Proto při jeho případné novelizaci musí Česká televize usilovat zejména o:

➤ přesnější definici poslání televize veřejné služby (Dosavadní formulace ust. § 2 tohoto zákona je příliš obecná a umožňuje velmi širokou škálu často protichůdných výkladů. Pro posílení a jednoznačnější vymezení služeb, které Česká televize veřejnosti poskytuje, by bylo zapotřebí upřesnit např. její povinnost "výrobou a vysíláním děl filmové, dramatické, dokumentární a animované tvorby udržovat a rozvíjet národní kulturní dědictví" a dále přesněji definovat službu, kterou poskytuje i jiným než národnostním a etnickým menšinám. Toho lze dosáhnout např. formulací "výrobou a vysíláním speciálních periodických pořadů poskytovat službu tělesně, smyslově a duševně postiženým, stejně jako seniorům a všem ohroženým skupinám obyvatel, a celkovým charakterem programové nabídky přispívat k jejich integraci do většinové společnosti".);

➤ přesnější definici podmínek, za nichž lze odvolat Radu České televize (Stabilitu České televize jako instituce by nejlépe podpořil systém, v němž by Rada České televize jako celek nemohla být během svého funkčního období odvolána - při zachování současných ustanovení § 6 zákona č. 483/1991 Sb., který v závažných případech umožňuje odvolání jednotlivých členů Rady.);

➤ stanovení důvodů, pro které může Rada České televize odvolat generálního ředitele České televize, zákonem (a zároveň zákonem stanovit postup, jímž bude napříště generální ředitel České televize Radou České televize jmenován);

➤ přesnější definici úlohy a postavení studií Brno a Ostrava (respektive dalších studií, zřízených podle ust. § 8, odst. 1, písmeno d), zákona č. 483/1991 Sb.);

➤ definici postavení nových služeb, které Česká televize v současnosti poskytuje nad rámec zákona, ale v nezbytném souladu s vývojem televizních technologií, a sjednotit příslušné legislativní normy (zákon č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, v platném znění, v ust. § 9, odst. 2, písmeno c) např. vysílateli ze zákona, tj. České televizi, ukládá "opatřit alespoň 25% vysílaných

pořadů skrytými nebo otevřenými titulky pro sluchově postižené", ale teletext, který vysílání skrytých titulků technicky umožňuje, není v ust. § 3 zákona č. 483/1991 Sb., v němž jsou výčtem stanoveny služby, jimiž Česká televize naplňuje své poslání, jako služba, vůbec zmíněn. V blízké budoucnosti lze předpokládat také šíření alespoň některých pořadů České televize v digitální podobě prostřednictvím sítě internet a i tato veřejně prospěšná a do budoucna nezbytná služba vyžaduje legislativní ukotvení.).

V rámci potřebné novely zákona č. 252/1994 Sb., ve znění pozdějších předpisů, musí Česká televize usilovat zejména o automatické navyšování televizních poplatků v ročním intervalu v závislosti na inflaci. Pokud dosažení tohoto cíle nebude reálné, musí v průběhu roku 2000 usilovat alespoň o takové jednorázové zvýšení televizních poplatků, které by kompenzovalo inflaci let 1997 - 2000 a vstoupilo v platnost v průběhu roku 2001.

Současně se snahou o dosažení novelizace výše zmíněných právních norem musí Česká televize pozorně sledovat i další legislativní procesy, směřující k regulaci mediálního prostředí České republiky, a včas a aktivně na ně reagovat. Jde zejména o to, zamezit kontradikci jednotlivých mediálních zákonů, které by bylo možno využít k vyvíjení skrytých forem nátlaku na televizi veřejné služby a tím nepřímo k potlačování její nezávislosti. Taková rizika musí Česká televize do budoucna pečlivě sledovat, odhalovat a zveřejňovat.

IV.1. Dlouhodobé cíle České televize při výrobě pořadů

Krise České televize kulminující v podzimních měsících 1999 pramenila mimo jiné z chybějícího jasného záměru nového vedení v oblasti výroby pořadů. Aby se tato situace neopakovala a aby bylo možno odstranit nebo alespoň minimalizovat rizika zmíněná v posledním odstavci kapitoly I.1. tohoto dokumentu, je nutné v nejkratším možném termínu závazně stanovit základní směry rozvoje výroby pořadů. Konkrétně musí

☛ v oblasti dramatické tvorby usilovat o kontinuitu s tradicí, založenou kolem ve druhé třetině 90. let. Znamená to soustředit se především na zpracování významných literárních předloh z české literatury 20. století tak, aby podle možností tyto adaptace pokrývaly co nejširší škálu autorů a stylů a dotvářely a sjednocovaly obraz české moderní kultury zpřístupňovaly její významná díla maximálnímu počtu diváků všech věkových kategorií. Česká televize však bude i nadále systematicky vytvářet prostor rovněž pro experimentální dramatickou tvorbu. Je žádoucí, aby Česká televize v původní dramatické tvorbě zpracovávala také témata ze života české společnosti 90. let, a takové zadání tu neustále existuje. Je však zřejmé, že podobnou úlohu nelze zadat jako časově limitovaný úkol a očekávat, že bude v daném termínu naplněn kvalitním dramatickým dílem, napsaným na základě takto znějícího zadání. Proto v tomto případě bude Česká televize spíše očekávat podněty ze strany scénaristů a pečlivě je dramaturgicky posuzovat, než aby trvala na naplnění nereálných očekávání. Upřednostní kvalitu před neúměrně urychlovanou produkcí, jejíž opakované využití ve vysílání by nebylo možno zaručit. Konkrétně to bude znamenat:

a) pokračování v tradici podpory českého filmu ze strany České televize (Česká

televize bude v principu upřednostňovat svou dosavadní strategii koprodukcí. Jejím cílem je obohatit archiv kvalitními snímky, které bude možno zřetězit do řad, vázaných buď autorsky, tematicky, nebo prostřednictvím hereckých osobností, a pomocí takto koncipovaných cyklů posílit hlavní večerní vysílací časy. Česká televize bude také pokračovat v podpoře nezávislé filmové produkce, vymykající se výše formulovaným kritériím, např. filmům s mimořádně závažnou tematikou typu, jakým byl Marian (1996), ale těžiště její podpory českému filmu musí zůstat u snímků, které mají naději na významnou diváckou odezvu a budou schopny úspěšného uplatnění v reprízách v hlavním vysílacím čase i v letech následujících po prvním uvedení na obrazovce.);

b) pokračování v tradici výroby původních českých televizních seriálů (V oblasti seriálové produkce vychází Česká televize z dlouhé tradice, která v 90. letech získala významný nový rozměr. Jde o adaptace vynikajících českých literárních děl v nesmírně širokém rozpětí žánrů od Přítelkyň v domě smutku přes Konec velkých prázdnin a Zdivočelou zemi až po Bylo nás pět nebo Saturnina. Tento trend je nezbytné udržet a dále rozvíjet, neboť právě v tvorbě tohoto druhu spočívá jeden důležitých důvodů existence televize veřejné služby. Nelze však opomíjet ani divácky nesmírně úspěšné seriály vzniklé přímo pro televizní zpracování, jejichž nedávným úspěšným příkladem může být Život na zámku. I v této oblasti musí Česká televize zachovat prostor pro experiment, ale podmínkou výroby seriálů výlučnějšího charakteru musí být napříště důslednější dramaturgická příprava, aby neúměrně velké finanční prostředky napříště nebyly vkládány do děl typu Motel Anathema. Sitcom jako formát může doplnit programovou nabídku České televize, ale rozhodně nebude patřit k prvořadým prioritám její vlastní produkce.);

c) oživení tradice inscenací (Televizní inscenace jako programový typ prodělávala v uplynulých letech hluboký odliv diváckého zájmu. Přitom je ideálním nástrojem pro zpracování drobnějších děl evropské a světové dramaturgie, oživených pro českého diváka vysoce kvalitním hereckým obsazením a vynikajícím režijním zpracováním. Pro výrobce a vysílatele pak má proti filmovému zpracování týchž látek významné výhody ekonomického rázu. Vedle proměn televize jako média tkví problém z velké části v podobě uplatnění inscenací ve vysílání. Proto bude Česká televize dbát na to, aby opět - ještě výrazněji než v oblasti filmové tvorby - byla schopna nově vznikající televizní inscenace spolu s reprízami těch, které vznikly v průběhu 90. let, zřetězit do řad, vázaných buď autorsky, tematicky, nebo prostřednictvím hereckých osobností. Pak má reálnou šanci vrátit jim - i při respektování zákonitostí plnoformátového televizního vysílání přelomu 20. a 21. století - jejich místo v popředí zájmu diváků.);

d) udržení tradice dramatické tvorby pro děti a mládež (Jde o klíčový úkol, který zahrnuje prakticky úplnou škálu druhů dramatické tvorby. Česká televize musí pokračovat v koprodukcích výpravních filmových pohádek, kde v minulosti zaznamenala řadu významných úspěchů, ale i v hrané seriálové tvorbě. Zde také vzniká patrně největší prostor pro pokus o úspěšný český sitcom.);

☛ v oblasti dokumentu a vzdělávacích pořadů pokračovat v orientaci na systematické zpracovávání témat z českých dějin, respektive z těch částí evropských dějin, které se bezprostředně dotýkají historického vývoje v Čechách a na Moravě. Velké místo zde zůstává pro atraktivní témata regionální historie. Totéž se týká také současného života v České republice, dokumentů o umění a v neposlední řadě dosud v

dokumentární tvorbě poněkud opomíjeného přírodního prostředí Čech a Moravy. V praxi to znamená, že:

a) Významnou tradici dokumentární tvorby, mapující život současných lidí prostřednictvím zkoumání vývoje životních podmínek, názorů a postojů různě definovaných sociálních skupin, jejichž reprezentanty jsou např. projekty Jak se žije nebo Ta naše povaha česká musí veřejnoprávní televize i v nejbližší následujících letech v té či oné podobě udržovat a rozvíjet.

b) Uchována musí být i tradice osobitých portrétů, zahájená cykly GEN a GENUS a pokračující např. v záslužném projektu Ještě jsem tady musí být zachována, byť při možné redukci titulů, neboť programová nabídka České televize je v této oblasti roztržštěná a nepřehledná. Důsledná koordinace dramaturgických plánů jednotlivých tvůrčích skupin je v této oblasti nezbytná, neboť televize veřejné služby musí respektovat skutečnost, že zaznamenané výpovědi významných osobností mají velkou historickou hodnotu. Každé opomenutí pak může zejména v případě příslušníků nejstarší generace znamenat nenapravitelnou ztrátu nejen pro Českou televizi, ale pro českou kulturu obecně. Proto je v těchto případech morální odpovědnost veřejnoprávní televize velmi vysoká.

c) I nadále budou v programové nabídce hrát podstatnou roli dokumenty o umění, které vzhledem k vývoji moderního umění přerůstají svým významem pouhou osvětovou a popularizační roli a stávají se často unikátními záznamy jedinečných a neopakovatelných akcí a představení. Zadání je zřejmé: mapovat co nejpodrobněji na vysoké profesionální úrovni uměleckou tvorbu v Čechách a na Moravě. Mimořádné místo v této nabídce musí patřit dokumentům o divadle a hudebním dokumentům, neboť ty zůstávají nenahraditelným svědectvím, které ani v budoucnu neztratí svou hodnotu. Musí zůstat zachovány řady dokumentů typu Artefakta nebo Zblízka. Česká televize však dosud navzdory několika pokusům nevytváří kvalitní platformu pro filmovou, divadelní, literární, hudební a výtvarnou kritiku. Ani Katovna, která má podobnému pořadu nejbližší, zatím nepředstavuje optimální formát pořadu tohoto druhu. Je také s podivem, že televize veřejné služby v České republice dosud nemá speciální periodický pořad věnovaný problematice médií. Ten je v současnosti velmi potřebný a pokud by byl kvalitní, dobře by naplnil zákonné poslání České televize poskytovat "informace pro svobodné vytváření názorů". Tuto mezeru je třeba kvalitně zaplnit v nejkratším možném čase.

d) Existuje i další oblast, v níž má televize veřejné služby v České republice významný dluh, a to jsou dokumenty o přírodě. Proto je nevyhnutelné, aby vedle nákupu kvalitních zahraničních přírodovědných snímků, která vysílá v mimořádně dobrém výběru, Česká televize nabídla divákům také atraktivní cyklus dokumentů o přírodě České republiky se zaměřením na charakteristické druhy biotopů, jejich faunu a flóru a podmínky jejich ochrany. O podobě takového cyklu (cyklů) jistě proběhnou mnohé odborné diskuse, ale tato "objednávka" musí být zřejmá a měla by být naplněna v dobré kvalitě v nejbližších letech.

Z hlediska uplatnění dokumentárních snímků ve vysílacím schématu bude Česká televize nadále pracovat se standardními délkami 19, 29 a 59 minut a ve výrobním úkolu je bude preferovat. Počítá však i s případnou realizací výjimečných projektů

přesahujících běžnou hodinovou stopáž, které uplatní především v tzv. mimoschématovém vysílání.

☛ v oblasti zábavných pořadů bude Česká televize usilovat vedle zachování nezdařilejších tradičních formátů také o vývoj nejméně jednoho nebo dvou nosných formátů nových, které budou schopné uplatnění především v sobotním hlavním večerním vysílacím čase. Musí jít o pořady potenciálním diváckým zájmem srovnatelné s Kufrem, Videostopem nebo S politiky netančím. Bylo by žádoucí, kdyby vznikla také obdoba vědomostní soutěže O poklad Anežky České věnovaná životnímu prostředí a přírodě Čech a Moravy, ale to závisí na nabídce televizních studií Brno a Ostrava a producentů center, respektive na její kvalitě. Mimo to Česká televize obnoví prostor pro výlučnou zábavu experimentálního charakteru, ale podmínkou výroby a vysílání jejích děl bude zřejmá tendence vývoje nových životaschopných typů pořadů, které zaujmou v druhém večerním časovém pásmu statisticky významný počet diváků. Do kategorie zábavných pořadů se v posledních letech zařadila také zábavná talk-show, bohatě zastoupená v nabídce komerčních televizí. Česká televize v současnosti má ve své programové nabídce výrazný a divácky úspěšný formát tohoto typu pořadu. Bude sice i nadále usilovat o to, mít podobnou talk-show v druhém večerním pásmu na ČT 1, ale vývoj, výroba a vysílání tohoto typu pořadů není a ani napříště by neměla být vysokou prioritou televize veřejné služby.

☛ v oblasti pořadů, určených k bezprostřední službě národnostním, etnickým a názorovým menšinám, stejně jako smyslově a tělesně postiženým, seniorům a dalším ohroženým skupinám obyvatel, bude Česká televize posilovat zpětnou vazbu a prohlubovat spolupráci s organizacemi, zastupujícími příslušníky těchto menšin tak, aby její služba byla co nejúčinnější. Důležité však je, že v celém profilu svého vysílání, určeného tzv. většinové společnosti, bude cílevědomě usilovat o přirozenou integraci těchto skupin do většinové společnosti, o toleranci většinové společnosti k jejich odlišnosti a specifickým potřebám. Cílem této aktivity musí být prolomení dosud velmi silných stereotypů chování příslušníků většinové společnosti vůči jednotlivým menšinám. Jinými slovy: není záměrem České televize budovat pro tyto minority jakkoli komfortní "mediální ghetto" v podobě dalších a dalších speciálních pořadů, vysílaných v okrajových vysílacích časech, ale uvedení problematiky menšin do agendy všech zpravodajských, publicistických a dokumentárních pořadů se zřetelným zacílením na oslovení dětí a mládeže.

☛ v oblasti pořadů pro děti a mládež učinila Česká televize v uplynulých dvou letech výrazný krok směrem k nezbytné modernizaci formátů a opuštění málo atraktivních a přežitých stereotypů v oslovení dětských diváků. V tomto trendu bude pokračovat i nadále s důrazem na informativní hodnotu pořadů pro děti, budování speciálního zpravodajství, které by je přijatelnou formou seznamovalo nejen se zajímavostmi ze života jejich vrstevníků a kuriozitami z říše zvířat (Zprávičky), ale také se závažnými problémy globálního i lokálního charakteru a umožňovalo jim přiměřeným způsobem se podílet na jejich řešení. Nedílnou součástí tvorby pro děti musí i nadále zůstat produkce dramatických děl, pro něž platí z dlouhodobého hlediska totéž, co pro dramatickou tvorbu televize obecně: s výjimkou výpravných filmových pohádek, o nichž byla řeč výše, musí jít o navzájem srovnatelná díla, způsobilá k začlenění do řad, určených jedné věkové kategorii diváků. Účelem tohoto zadání je umožnit ředitelství programu vytvářet stabilní "okna" dramatické tvorby pro děti v rámci

vysílacího schématu. Nelze obejít ani animovanou tvorbu, zejména pokračování ve výrobě nových sérií oblíbených titulů večerníčků s jasným zadáním vyvinout nové, které budou schopny úspěšně rozšířit nabídku pro nejmenší a prodloužit časový odstup mezi reprízami chronicky známých českých animovaných seriálů v tradičním vysílacím čase.

Ve výše uvedeném výčtu a návrhu priorit dalšího rozvoje programové nabídky České televize chybí mnoho typů pořadů. Jde zejména o aktuální diskusní a publicistické pořady, magazíny životního stylu, magazíny na ochranu spotřebitelů, nejružnější informatoria od kulturních až po zdravotní osvětu, nebo periodické pořady pro zájem definované cílové skupiny diváků (zahrádkáře, motoristy atd.). Neznamená to, že by Česká televize chtěla do budoucna od výroby a vysílání těchto pořadů upustit. Tento dokument se však přednostně zabývá především těmi oblastmi programové nabídky, které do velké míry odlišují a v nejbližší budoucnosti dále budou odlišovat televizi veřejné služby od komerčních vysílatelů.

IV.2. Dlouhodobé cíle České televize v oblasti zpravodajství

Účelem všech změn v nabídce zpravodajských pořadů České televize je v zájmu diváků dosažení širší a pestřejší škály zpravodajských relací, bezpodmínečné uchování nezávislosti novinářské práce a systematictější a především kontinuální řízení agendy jednotlivých zpravodajských, publicistických a diskusních pořadů. V souladu s tímto cílem a s dlouhodobou manažerskou koncepcí přenosu pravomocí a odpovědností ve vztahu k jednotlivým pořadům na nižší stupně řízení musí zpravodajství pokračovat v nastoupených trendech:

- posilování nezaměnitelného charakteru jednotlivých titulů zpravodajských relací;
- zvýšení kontinuální osobní odpovědnosti editorů za jednotlivé relace a lepší průběžné řízení jejich agendy;
- zdokonalení zpětné vazby formou lepšího využívání výsledků nezávislého proporcionálního monitoringu agendy zpravodajských pořadů, upozorňujícího na případné disproporce a mezery v této oblasti;
- vývoj nových formátů speciálních zpravodajských pořadů z dosud nedostatečně pokrytých tematických okruhů (ekonomika, kultura, věda a technika, životní prostředí);
- zdokonalování formátů stávajících pořadů investigativní žurnalistiky a vývoj nových, způsobilých nahradit ty, které postupně zastarávají;
- zdokonalování formátů stávajících diskusních pořadů a vývoj nových, založených na menším počtu účastníků a na ostřejším a nezávislejším postoji vůči reprezentantům politické scény.

Mimo to však pro zpravodajství vzniká jedno speciální zadání, úzce související s nadcházejícími technologickými změnami. Zpravodajský okruh bude nepochybně první, který Česká televize nabídne na počátku vývoje potenciálně multikanálové služby digitálním terestrickým televizním vysíláním. Proto je nezbytně nutné již v průběhu let 2000 a 2001 začít pracovat na koncepci jeho programového schématu a zároveň na způsobu jeho technického a logistického zabezpečení. Speciální projekt k tomuto účelu by měl přinést podrobnou představu o fungování digitálního zpravodajského kanálu, jeho vztahu k dosud poskytované nabídce zpravodajských

pořadů, vyčíslení personálních, technických a finančních požadavků, které jeho zřízení přinese, a základní perspektivu jeho dalšího rozvoje (včetně studie o efektu jeho vysílání pro české diváky).

IV.3. Dlouhodobé cíle České televize v oblasti řízení programu

V uplynulých dvou letech došlo v oblasti řízení programu k dvěma zásadním změnám, které vytvářejí podmínky pro lepší a koncepčnější uplatnění programové nabídky České televize. První, viditelná i pro diváky, spočívá v nesrovnatelně účinnějším pojetí selfpromotion, které mělo značný podíl na nárůstu sledovanosti a podílu na diváckém zájmu, jaký oba vysílací okruhy České televize zažívaly v průběhu roku 1999 a zejména v jeho druhé polovině. Druhá změna zůstala veřejnosti skryta, ale pro řízení programu má srovnatelný význam: nová koncepce výstupů výzkumu sledovanosti pro přípravu vysílacích schémat a jejich sezónních změn. Přehlednější a jasnější uspořádání dat, získaných prostřednictvím sítě peplemeterů, rozšířené o názorné grafické zpracování vývoje sledovanosti v průběhu typických dnů v týdnu v jednotlivých ročních obdobích umožnilo provádět schématické změny s mnohem menším rizikem a lepší předvídatelností účinku než kdykoli v minulosti. Také tomuto fenoménu lze přičíst zlepšení podílu programové nabídky České televize na zájmu televizních diváků.

Přesto zůstává řízení programu až do současnosti v rámci organizační struktury České televize v roli, jenž zdaleka neodpovídá jeho významu pro celou instituci a způsob, kterým ji vnímá veřejnost. Chybějící žánrově členěná dramaturgie, která by zajišťovala účinnou odbornou zpětnou vazbu producentům pořadů, znevýhodňuje ředitele programu při jednání s šéfproducenty, řediteli studií a producenty. Znemožňuje také systematicky analyzovat programovou nabídku ostatních televizních stanic v České republice a referenčně sledovat vývoj televizních formátů a programových schémat srovnatelných evropských televizních stanic. Teprve na základě těchto analýz však lze kvalifikovaně posuzovat programovou nabídku České televize, identifikovat její nedostatky a následně formulovat velmi přesné objednávky producentům, jejichž úkolem pak bude tyto mezery a nedostatky vyplnit.

Ředitelství programu musí počínaje druhým pololetím roku 2000 především:

- ☛ být zárukou stabilního udržování ročního cyklického "životního rytmu" výroby a nákupu pořadů v České televizi a tím skýtat producentům veškeré záruky, potřebné k zdárnému plnění jejich úkolů;
- ☛ navázat na dosažený pokrok v oblasti využívání výsledků výzkumu a dále jej rozvíjet především v oblasti přípravy týdenních vysílacích plánů a neustálých drobných úprav vysílacího schématu, v rámci protiprogramování atd.;
- ☛ navázat na dosažený pokrok v oblasti selfpromotion a dále jej systematicky rozvíjet;
- ☛ založit malé efektivně pracující oddělení dramaturgie programu, které bude vytvářet odbornou protiváhu šéfproducentům a ředitelům televizních studií, posuzovat předkládanou nabídku producentů center a televizních studií pro vysílací schéma a průběžně zajišťovat výše zmíněnou zpětnou vazbu - toto oddělení by se

mělo podílet již na přípravě vysílacího schématu na leden 2001 a v plném rozsahu pak na přípravě vysílacího schématu na září 2001.

Prvořadým cílem činnosti ředitelství programu musí být udržení stabilního podílu obou vysílacích okruhů České televize na zájmu diváků (share) ve výši, přiměřené vnějším ukazatelům. V současné době tento podíl činí celkově zhruba 33% (ČT 1 v dlouhodobém průměru okolo 26%, ČT 2 kolem 7%), ale jeho výše do velké míry závisí také na úrovni programové nabídky komerčních vysílatelů. Vývoj na české mediální scéně byl v roce 1999 velmi dramatický a v roce 2000 patrně nebude o mnoho stabilnější, a proto nelze tento cíl stanovit číselně. Znamená to však, že musí nepřetržitě poskytovat pozitivně přijímanou službu statisticky významnému počtu diváků - plátců televizních poplatků.

Neméně důležitým cílem však zůstává také takové umístění pořadů, primárně určených menšinám volbou či osudem, ve vysílacím schématu, které umožní na minimum snížit rozpětí mezi skutečným a potenciálním počtem jejich diváků. Potenciální počet je přitom dán přesně určenou cílovou skupinou pořadu. To znamená především vycházet ze znalostí životního rytmu těchto přesně definovaných cílových skupin při zařazování pořadů jim určených do vysílacího schématu. V této oblasti může kvalitativní posun ve využívání výsledků výzkumu České televize mimořádně prospět. Do jisté míry je právě zásah těchto specifických cílových skupin (či lépe řečeno: efektivita služby, kterou jim Česká televize svým vysíláním poskytuje) jedním z důležitých pilířů legitimacy televize veřejné služby jako takové. Proto ani přes výsledek, který je často ze statistického hlediska - měřeno populací jako celkem - zdánlivě zanedbatelný, nemůže Česká televize na tento přístup rezignovat.

Také ředitelství programu musí v dlouhodobé perspektivě analyzovat dopady zavedení pozemního digitálního televizního vysílání a zabývat se jeho náplní. Do konce roku 2000 by proto mělo zpracovat rámcovou studii o možných cestách rozvoje multikanálového digitálního vysílání včetně časových horizontů spuštění jednotlivých kanálů a výčtu provozních nároků, které toto postupné rozšiřování služeb s sebou přinese.

V. Hospodářské zázemí výroby a vysílání České televize

Na prahu roku 2000 je Česká televize finančně zdravou institucí, efektivně plnící zákonem stanovené poslání. Je však nutné si uvědomit, že rok 2000 je posledním, kdy při zachování současné legislativní úpravy financování bude Česká televize schopna poskytovat své služby divákům v nezmenšeném rozsahu a při zachování současného tempa nezbytných technologických změn. Je to dáno způsobem jejího financování, jehož základem je výnos televizních poplatků.

Výše televizního poplatku byla naposledy upravena zákonem č. 135/1997 Sb., jímž byl novelizován zákon č. 252/1994 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích. Zvýšení z 50 Kč na 75 Kč však v roce 1997 ani zdaleka nekompensovalo snížení

reálných příjmů České televize z výnosů televizních poplatků, způsobené v předchozích letech v průměru 10% inflací ročně. Za současných legislativních podmínek, při striktně limitovaném rozsahu reklamy, kterou má právo vysílat, má Česká televize jen velmi omezený manévrovací prostor, v jehož rámci upravovat rozpočet jako základní nástroj svého hospodaření. Česká televize tedy v současnosti může především:

- usilovat o navýšení sazby televizního poplatku zákonem v co nejkratší době tak, aby kompenzoval důsledky inflace v letech 1997 - 2000 (první krok v jejím postupu tímto směrem je popsán v kapitole III.1. tohoto dokumentu);
- usilovat o zavedení pravidelné (např. roční) indexace televizního poplatku zákonem v závislosti na vývoji inflace v České republice (momentálně nelze tento cíl pokládat za reálný);
- usilovat o změnu ust. § 5 zákona č. 252/1994 Sb., o rozhlasových televizních poplatcích, v platném znění, stanovujícím způsob platby televizních poplatků (tj. odstranit faktický monopol České pošty a umožnit plátcům, aby sami volili způsob, jímž budou televizní poplatek platit, čímž může České televizi vzniknout při výběrání poplatků významná úspora);
- vyvíjet důsledný tlak na snižování nevýrobních nákladů;
- vyvíjet důsledný tlak na snižování nákladů ve všech oblastech výroby (tento tlak je sice nezbytný, ale nesmí jít na úkor kvality vyráběných pořadů - v této oblasti je žádoucí nejužší možná spolupráce s producenty, kteří musí být k úsporám při výrobě pořadů správně motivováni);
- stanovit a důsledně dodržovat jednotnou maximálně úspornou strategii při veškerých kontraktačních jednáních (a těžit z výhod, které mohou České televizi poskytnout dlouhodobé smlouvy s důvěryhodnými partnery);
- stanovit a důsledně dodržovat koncepční personální politiku, založenou na obecně známých a závazných pravidlech a kritériích (v této oblasti je nezbytná kvalitní komunikace s Nezávislou odborovou organizací České televize).

Tvrdá úsporná opatření včetně snižování počtu zaměstnanců Česká televize uplatňuje neustále nejméně od roku 1995. Pouze v jejich důsledku byla televize veřejné služby v České republice schopna obstát při neustálém snižování svým reálných příjmů, aniž by omezila služby, které poskytuje. Úsporná opatření však nelze prohlubovat do nekonečna. Proto se Česká televize při zachování současného tlaku na maximální dosažitelné úspory (při zachování rozsahu a kvality poskytovaných služeb a nezbytné modernizaci technologií) v nejbližších letech soustředí především na posilování příjmové stránky svého rozpočtu. Jakýkoli jiný postup by byl neprozíravý a krátkozraký ve chvíli, kdy se Česká republika musí stejně jako ostatní evropské země intenzivně připravovat na zavedení pozemního digitálního vysílání, respektive na mnohaletý souběh analogového a digitálního televizního vysílání veřejné služby. Zároveň musí Česká televize pečlivě dbát, aby její financování bylo důsledně odděleno od státního rozpočtu, neboť její dobře zajištěné, dobře kontrolovatelné a zároveň na okamžité vůli nositelů zákonodárné a

výkonné moci nezávislé financování je jednou z hlavních záruk její nezávislosti jako média veřejné služby.

VI. Závěr

Česká televize hraje v mediálním prostředí České republiky velmi významnou roli. Je mimořádná svým charakterem: představuje v podstatě jedinou záruku zachování sektoru české filmové a televizní tvorby, a to jak v oblasti dramatu, tak dokumentu a animovaných snímků. Zprostředkovává televizním divákům špičková díla světového i českého filmu, široce informuje o vědě a kultuře, nabízí obraz přírody, jak jej zachytili přední světoví dokumentaristé. Je také mimořádně důležitým zdrojem informací z politického a ekonomického dění, které denně poskytuje miliónům diváků. To je však jen jedna strana mince.

Druhou stranu téže mince představuje její závislost na omezeném počtu špičkových odborníků v mnoha profesích, na talentu a produktivitě scénáristů, dokonalém citu a odhadu dramaturgů, perfektní práci herců a režisérů, na vysokém nasazení a dokonalé profesionalitě reportérů, širokém rozhledu editorů a týmové práci všech, kteří vytvářejí televizní zpravodajství. Shrnuto a podtrženo: alfoou a omegou činnosti České televize je dokonalá souhra vysoce kvalifikovaných a dobře motivovaných zaměstnanců a externích spolupracovníků.

Smyslem tohoto dokumentu bylo formulovat základní cíle, o jejichž uskutečnění by měla v nejbližších letech usilovat, a navrhnout cesty k jejich dosažení. To je však možné jedině za předpokladu, že její vedení bude respektovat zásadní skutečnost: největší kapitál České televize nespočívá v jejím movitém a nemovitém majetku, finančních rezervách, vysílacích právech a ochranných známkách, ale v lidech, kteří spolu vytvářejí její jedinečnou tvář. Na této premise je celý text založen a z jejího akceptování musí vycházet také realizace veškerých kroků v něm navržených.

V Praze dne 17. ledna 2000

Mgr. Dušan Chmelíček