

Koncepce dalšího rozvoje a fungování České televize jako televize veřejné služby

Záměrem této koncepce je posílit směřování ČT ještě více k jejímu veřejnoprávnímu poslání, kterým je služba veřejnosti, ať už odklonem od komerčního modelu programování, posilováním regionálního vysílání, naplňováním Kodexu ČT, oživením sportovního kanálu větším zastoupením českého sportu, či nastíněním řešení ekonomiky televize. Zároveň i zaměřením se na možnosti, jak čelit novým výzvám, kterými jsou dezinformace, služby VOD, šíření obsahu obecně, faktické odcházení mladých diváků mimo klasická média apod.

Možný scénář naplňování této koncepce:

V první fázi bude nutné zauditovat všechny aktuální smlouvy a závazky, které ČT v tuto chvíli uzavřela, posoudit výrobní plán a stav rozpracovanosti jednotlivých projektů, stanovit cíle pro jednotlivé útvary na nejbližší období, které budou v souladu s dlouhodobým cílem, tedy celkovou změnou profilování jednotlivých kanálů, především ČT1, a posoudit personální obsazení klíčových pozic vzhledem k cílům.

Ve druhé fázi je zapotřebí začít realizovat jednotlivé body koncepce, po interní diskusi nastavit pravidla fungování, stanovit rozpočty a vyhovující strukturu v návaznosti na cíle, kterých chci podle tohoto materiálu dosáhnout. Předpokládám, že toto by se mělo uskutečnit v prvním roce mandátu.

Je zřejmé, že samotná realizace změn zabere mnohem více času. Bude třeba vzít v úvahu současný stav a setrvačnost takto velké organizace, způsoby myšlení a zaběhnuté stereotypy, a zejména závazky, které budou dlouhodobě limitovat určitá rozhodnutí v daném ekonomickém prostředí. Bude třeba najít zdroje, a to nejen finanční, a postupně rozvíjet jednotlivé nové projekty. Předpokládám, že popisované body této koncepce se na obrazovkách projeví nejdříve na konci druhého roku mandátu, pravděpodobně však až od roku třetího.

Česká televize je pro mě institucí téměř posvátnou, protože uchovává národní kulturní odkaz pro budoucí generace. Proto je její nezávislost nespornou hodnotou, kterou bych chtěl chránit i do budoucna, jakkoliv to bude složité. Má-li být toto úsilí úspěšné, pak jej nelze dlouhodobě stavět

jen na lobbingu. Úsilí musí vycházet z pevných zásad, na kterých bude panovat všeobecná shoda, a bude ukotveno v samotném fungování ČT.

První, a možná tou vůbec nejvýznamnější záležitostí, by mělo být daleko větší promítnutí Kodexu ČT do běžného provozu všech kanálů. Bez jasných pravidel vycházejících z tohoto dokumentu a jejich reálného začlenění do každodenní činnosti bude ČT snadno napadnutelná, protože nebude ničím zaštitěna. A že stav není zdaleka ideální, vyplývá z některých rozhodnutí jak RRTV, tak i Rady ČT. Co je možná ale důležitější a na co chci klást důraz ve všech oblastech, je moje vize ČT – posláním ČT je podle mého přesvědčení spojování společnosti. Pokud chcete spojovat, musí vám lidé věřit, to je základní podmínka. Tuto vizi ale musí všichni zaměstnanci nejen ctít, ale i sdílet.

Druhým pilířem musí být nezávislé financování ČT. Ve všech dostupných dokumentech, které jsem měl možnost prostudovat, se více či méně upozorňuje na skutečnost, že současný způsob financování je dlouhodobě neudržitelný, dokonce i při aktuálním navýšení prostředků, které však zdaleka neodpovídá inflaci od posledního navyšování. Co je třeba udělat?

1. Zefektivnit provoz samotné ČT – přehodnotit fungování jednotlivých oddělení ve vztahu k činnostem, kterými se zabývají, jejich ekonomickou opodstatněnost, stejně jako zrevidovat a pře soutěžit všechny služby, které ČT dlouhodobě využívá.
2. Přehodnotit výrobní úkol – za peníze, které vstupují do výroby pořadů, se musí vyrobit více hodin. Argument kvality, zejména umělecké, zde může obstát je částečně, protože ačkoliv kvalitu a uměleckou tvorbu soutěžit nelze, tak výrobu a služby s tím spojené ano. Řešení by bylo obdobné jako v bodu 1.
3. V rámci definování veřejné služby a nového směřování ČT se samozřejmě nabízí i otázka počtu kanálů a jejich obsahu. To je ale samozřejmě otázka budoucí diskuse s Radou ČT.

S ohledem na příjmovou stránku rozpočtu je třeba:

1. Zvýšit příjmy z prodeje práv (využití Archivu ČT) a zároveň vyrábět tak, aby výsledný produkt byl zajímavý pokud možno i pro další trhy (pohled na dějiny z jiného úhlu, který je zajímavý i pro jiné země, zejména ve smyslu sepětí naší historie s Německem, ale například i pohled na rozdělení Československa apod.).

2. iVysílání – získat dodatečný příjem za přehrávání obsahu před jeho premiérou.
3. Zvýšit příjmy obchodu s reklamou zvýšením sazeb za unikátní prostor, dodatečné příjmy u nových médií a služeb, možnosti využití síly značky ČT.

Méně komerce, více kvalitních programů

Navrhuji odklonit se od klasických komerčních scénářů fungování skladby programu, především na ČT1, a jít vlastní cestou. Necílit na sledovanost, ale klást důraz na kvalitu pořadů. V daleko větší míře podporovat českou kulturu. Rozšířit zlatý fond ČT. Umožnit hercům znovu hrát – tak, jak to ČT dokázala kdysi. Daleko více podporovat mladé talenty, aktivně je vyhledávat, pořádat pravidelné workshopy pro mladé umělce, vytvořit fond podpory mladých umělců, kde bude jasně definováno, kolik finančních prostředků se bude na takové projekty do budoucna vynakládat. Kromě klasických výběrových řízení pro většinové formáty pořadů pořádat stejně pravidelně i dny pro mladou kulturu.

Úlohou ČT je totiž i vychovávat, komerční televize to dělat nebudou. Má-li to být ČT, která bude do budoucna udávat trendy, pak nelze čekat, že tak bude konat v současném obsazení všech zavedených hráčů a za současného rozdělení rolí na trhu, účasti dramaturgů, kteří jsou zvyklí na určitou kvalitu a spolupráci jen s osvědčenými výrobními skupinami. Je třeba začít si vytvářet vlastní podhoubí a nespoléhat jen na současné interní či externí síly. Je třeba větší odvahy při zařazování nových věcí do programu. To je základem hlubší systémové změny, na jejímž konci je ČT daleko méně poplatná většinovým divákům, a současně stále naplňuje svou veřejnoprávní úlohu.

Aby nedošlo k dezinterpretaci těchto slov, chci zdůraznit, že všechno má svůj čas a vývoj. Každý program má své místo a ČT1 bude vždy zaměřena na většinový vkus, ale v mnohem menší míře než dnes. ČT má sloužit všem divákům a podle mého názoru tak má činit v poměru k diváckým skupinám, což se ale dnes neděje. Navíc se nemůže změnit přes noc a nemůže se zcela vydat směrem k čistě umělecké, alternativní či menšinové tvorbě, to je úloha spíše pro ČT2, český divák není tak menšinový. Změna musí probíhat v dlouhodobém horizontu, upozadování

komerčních žánrů je cestou k lepšímu naplňování veřejné služby. Předpokládám, že tyto změny se více projeví až ve druhé polovině šestiletého mandátu. Konkurence komerčních stanic, možnosti Netflixu, HBO apod. nás stejně donutí vytvářet více vlastní produkce, a zároveň pro nejbližší léta je nutno vycházet ze současných finančních zdrojů. Cesta ČT za konkurenceschopností musí být jiná. Kvalita se ale vždy prosadí.

V čem by se měla ČT změnit v krátkodobém horizontu, pokud chce být úspěšná na současném trhu? Pokud ČT nechce být retro televizí pro diváky 55+, tak si především musí uvědomit realitu současných televizních trendů a spotřebního chování diváků.

Není náhoda, že drtivou většinu diváků ČT tvoří starší generace. Taková je totiž dnes ČT, to asi vypovídá o vlastní tvorbě ČT nejvíce. Přitáhnout mladou věkovou skupinu je pro ČT při současném přístupu skoro neřešitelnou výzvou, na druhé straně je otázkou, zda je to cílem. Cílem by naopak mělo být zasáhnout co nejvíce diváků, ale ne za každou cenu, protože sledovanost není pro ČT cíl, ale prostředek. Pokud ovšem přesto chceme rozšířit cílovou skupinu diváků, bude se ČT nutně muset dostat k mladším cílovým skupinám. Při pohledu na tvorbu ČT vidím hned několik problémů:

- a) Výběr témat – chtěl bych přinášet témata více zaměřená na současné problémy (více „Smyslů pro tumor“) a na druhé straně více akcentovat českou stopu v dějinách, ideálně zábavnou, neotřelou formou.
- b) Délka jednotlivých formátů a jejich zpracování – zkrácení stopáží, vypointování scén, větší dramaturgická práce s formáty, delší development – to je jen základ a tady bych se nebál poučit se z amerických komerčních studií, kde to dělají asi nejlépe a dnes už i u poměrně těžkých témat.
- c) Žánry – nejčastější je krimi – divácky vděčné, ale obsahově chudé. Nicméně i tady je třeba rozlišovat. Pokud má formát přesah typu „Devadesátek“, potom to je správně, ale „Místo zločinu Ostrava“, „Místo zločinu České Budějovice“ apod. – to je jen soutěž s komerčními televizemi než cokoliv jiného. Zcela naopak je třeba posílit žánry jako:

- i. Komedialní seriály, jejichž tvorba je složitější než u ostatních žánrů, ale otevírají cestu k mladšímu publiku. Navíc komerční televize se na toto pole nebudou příliš pouštět, první vlaštovky už máme (viz současná minisérie TV komedií uváděná v neděli), tak jen dále a více.
- ii. Výpravné historické seriály, které by se vracely ke stěžejním událostem našich dějin. ČT by měla v rámci svého poslání odkrývat lidem dějiny vlastní země a dějinné souvislosti, posilovat národní hrdost, edukovat, a přitom nebýt nudná, ukazovat poutavým způsobem, co vlastně slavíme za svátky, posilovat národní povědomí o tom, kdo jsme byli, zobrazovat velké osobnosti naší historie, více využívat koprodukcí – naše dějiny jsou přeci úzce spjaté s dějinami okolních zemí.
- iii. Minisérie jsou jistě dobrý nápad – představují lepší formát pro mladší generaci, nicméně opět bych je nevěnoval kriminálnímu žánru, ale aktuální tématům každodenního života.
- iv. Více moderních formátů, jako jsou hrané dokumenty, docusoapy, cestopisy stylu Discovery Channel, kulinářské cestování, formáty propagující životní styl apod.
- v. Více formátů směřovaných primárně na internet, protože při pohledu na výše uvedená čísla je zřejmé, kde lze potenciální diváky ČT zaujmout a získat.

K tomuto bodu, a nejen k němu, chci dodat, že obecně bude nutné přistupovat k výrobě všech pořadů trochu jinak než doposud. Pokud se již něco natáčí, musí v rámci nákladů nutně přibýt i další bonusový materiál použitelný na různé způsoby šíření. Úkolem do budoucna bude přitáhnout či motivovat ke sledování ČT i jiné cílové skupiny, a pokud ne přímo přes obrazovky, potom právě přes další formy šíření obsahu, které budou do budoucna stejně významné. Je třeba vyčlenit mnohem více peněz na rozvoj nových médií a optimalizaci pro současná zařízení, která využívá především mladší a dnes už i střední generace, začít se jednoduše daleko více řídit principem „easy to use“. Vše komplikované a nekompatibilní bude totiž „mrtvé“, tedy neproduktivní z pohledu efektivního využívání koncesionářských poplatků jako veřejných financí.

Tomu se bude muset přizpůsobit i vývoj pořadů a smýšlení o nich. Vývoji vůbec přisuzuji mnohem větší význam, než mu byl přikládán doposud. Měl by vytvářet jedno ze stěžejních oddělení ČT, které by mělo klíčovou roli v realizaci zvolené strategie. Moje představa směřuje k jeho posílení jak personálnímu a institucionálnímu (spolupráce s externími kapacitami, jako jsou umělecké školy, FAMU, ale i na základě veřejných soutěží), tak i finančnímu, s cílem uvádět na obrazovky jen opravdu hotové projekty, u kterých bude jisté, že jsou v souladu se směřováním ČT.

Zpravodajství a publicistika

Otázku zpravodajství jsem načal už v úvodní části a teď bych ji chtěl dále rozvést. ČT má stále obsahově nejlepší zpravodajství ze všech televizních stanic na českém trhu. Informace jsou přesné a spolehlivé. Pomáhají orientaci diváků v dnešním komplikovaném světě. Nicméně vidím několik příležitostí pro zlepšení:

1. Vyváženost – často diskutované téma, kde jako problém vnímám konkrétně to, že z obrazovky nemá ze strany moderátora zaznívat názor a podpora jedné strany, ať už je jakákoliv (mimo zákonem zakázaných). Pokud to vztáhnou k hlavní zpravodajské relaci, pak je úkolem ČT přinášet dostatek ověřených informací a nechat diváka, aby si vytvořil vlastní názor, výchova je úkolem jiných relací. Dalším problémem jsou diskusní fóra a opakující se hosté na nejrůznějších úrovních, kde mnohdy absentují rozdílné názorové proudy.
2. Způsob prezentace reportáží a relevance informací – ačkoliv si uvědomuji, že ČT chce jít s dobou, některé reportáže nemají s veřejnou službou nic společného. Přenechme bulvár komerčním stanicím a volme témata odpovídající významu a úloze ČT: delší reportáže, které obsahují jak vysvětlení problému, tak i analytické vstupy a historii, jsou v pořádku. Je třeba posílit ekonomické zpravodajství, a zde bych se nebál ani edukativních témat směrem k finanční gramotnosti, více pořadů věnovaných nekalým obchodním praktikám, aktuálně například snahám získávat soukromé bankovní údaje apod. Je třeba více pořadů věnovaných velkým ekonomickým kauzám, vysvětlování souvislostí. Například debata o karuselových podvodech je ztráta času, pokud posluchač v první řadě neví, v čem tyto podvody spočívají, a přitom se jednalo o největší podvody v historii ČR. A podobných příkladů najdeme více.

3. **Spojovat** – to bych chtěl vyzdvihnout – zachovat si důvěryhodnost, chovat se i v soukromí na sítích stále s vědomím, že jsem zaměstnancem nebo externím pracovníkem ČT. A to především u tak citlivé role, jakou má zpravodajství a publicistika. Pokud máme spojovat, musíme si zachovat image nestranného subjektu, lidé musí věřit obsahu našich slov, potom máme šanci ovlivňovat v pozitivním slova smyslu daleko více než coby aktivisti. Spojovat zároveň znamená častěji se přiklánět k pozitivním tématům, vnášet pohodu, potírat různé projevy xenofobie, ne moralizovat, ale přicházet s pozitivními příklady, a v neposlední řadě i posilovat hrdost na to, odkud pocházíme, kdo vlastně jsme, jaké hrdiny všedního dne nebo opravdové osobnosti naše země nabízí či nabízela.
4. Dezinformace – složitý problém, který lze řešit jen na základě faktů. Nesmíme se bát vymezovat se proti zjevným nepravdám, ale vždy s vysvětlením proč, například vytvořením pořadu či pořadů, které se budou věnovat rozborům různých politických prohlášení, projevů, internetových tweetů, facebookových či dalších profilů apod. Mohou to být pořady vážné i méně vážné. Nesmíme se bát zastavit politika, pokud řekne zjevnou nepravdu, pořádat ankety k tématům a vysvětlovat podstatu. Je třeba najít formu blízkou lidem – a přiblížit se lidem obecně. Pokud bychom opravdu seriózně chtěli potírat či potlačovat dezinformace, museli bychom pro tento cíl posílit, respektive založit úsek, kterému bychom mohli říkat analytické oddělení v rámci zpravodajství.

ČT24

Obecně je nutno říci, že projekt ČT24 urazil od svého vzniku velký kus cesty směrem ke zkvalitnění obsahu, a je na místě jej pochválit za to, jakým způsobem pokrývá válečné dění na Ukrajině. ČT24 se snaží o respektování současných trendů, aktuálnost, tradičně výborné je zpravodajské zpracování volebních výsledků co do přehlednosti, přesnosti a korektnosti, občas je spíše otázkou to, co tomu předchází. Na druhé straně je nutno upozornit na některé nedostatky a nevyužité příležitosti, které se nabízí:

1. Během dne je ČT24 poměrně nudným kanálem, pokud se zrovna nekoná tisková konference či nejsou volby, tak je náplň poměrně

chudá a zprávy se recyklují. Nevím, jestli se zde uplatňuje určitá filozofie šetření, ale obsahově bude třeba značně posílit. Jak na to? Zavedl bych téma dne, které by vysílání provázelo po celý den z různých pohledů (migrace, postavení rodiny, sociální dávky, historické mezníky, svátky, drogy, bezdomovectví, squaty, průměrná mzda, whistleblowing, postavení ČR v EU apod.), počínaje analýzou problému, přes debaty, až po způsob vidění problému a jeho řešení pohledem odjinud.

2. Je zásadně nutné najít další obsah. Posílil bych večerní pořady – a více je zaměřil na zahraniční politiku, která poskytuje prostor pro velké množství témat, která lze rozebrat z mnoha pohledů (Sýrie, politika Číny, souvislosti války na Ukrajině, Evropská unie a její zákonodárství, jako vyhlášky, předpisy apod.). Na jejich základě lze potom hlouběji analyzovat, jak se konkrétní události odrážejí v naší zahraniční politice, co to znamená pro nás, proč jsou vydávány nové zákony a vyhlášky (lze rozebrat, jak zasahují do každodenního života občanů, co je záměrem zákonodárce, proč vůbec vznikly, od kdy platí, pro koho je to důležité) atd. – uveden je zde pouhý výčet možného spektra, ze kterého lze sestavit pravidelný program na bázi pořadů, který bude jasně definovat jednotlivé dny a dá večernímu programu tvář. Příkladem může být zrušený pořad Hyde Park (nezaměňovat s Hyde Park Civilizace), který byl právě takovým vyprofilovaným pořadem.
3. Je třeba zaměřit se na úlohu regionů ve vysílání, která je velmi malá. Regionální vysílání reprezentují jen krátké vstupy pro ČT24 nebo Události, příspěvky z místních výstav apod., které jsou obsahově spíše úsměvné, vůbec se mi to celé zdá, že je to z nouze cnot a centrála se s tím trochu pere.
 - a. Co chybí – řekl bych, že určité vnitřní ukotvení regionální publicistiky vůbec. Co je vlastně cílem regionů? Doplnění publicistiky, vyplňování mezer ve vysílání, či mají jiné postavení, více svébytné, s pevnou definicí, kde by vysílací čas odpovídal jejich významu? Je třeba systematicky zpracovat na stanovení cílů a témat, které očekáváte do vysílání. Zásadně nutné je posílení investigativních reportáží. Média mají mít funkci hlídacího psa demokracie, mají se zaměřovat na činnost regionálních vedení a jednotlivých měst, na posilování informovanosti místních lidí, ale zároveň i na větší

propagaci pozitivních událostí a úspěchů, tedy jít proti blbé náladě. Níže v textu se zaměřuji na meziregionální komunikaci a posílení sounáležitosti, posílení propagace toho, co je v daném regionu zajímavé.

- b. Víím, že došlo ke vzniku nových regionálních studií, a jsem za to rád. Věřím, že nejde jen o formální záležitost, ale směřování k výše uvedeným cílům.

Regionální vysílání, a samotnou přítomnost v regionech vůbec, považuji za velký přínos pro ČT. Je to šance přiblížit se lidem, přinášet ČT přímo do regionu a na místě tak mj. dokládat, že ČT patří svým divákům.

Regionální obsah je totiž oblast, ve které by měla být ČT jedinečná. Nikdo jiný nemá takové možnosti a příležitost oslovovat diváky přímo v místě, kde žijí. Regionální obsah a tvorba pořadů by se ale zároveň měly vrátit zpět do programu ČT nejen jako zpravodajství či kratší formáty pro ČT24. Rád bych zavedl také častější pravidelné zpravodajství z regionů s modelem volby vlastního zpravodajství nebo celostátního programu. Stejně dobré by bylo zavést určitý motivační model, který by podporoval zvyšování kvality regionálních příspěvků, přičemž nejlepším příspěvkům by byl denně vymezen jasně definovaný prostor v Událostech. A tím se také vrátím zpátky k možnosti podpory talentů, jak bylo popsáno výše, tady se to přímo nabízí.

Regionální studia jsou velkou výhodou ČT, a podle mě nedoceněnou. Zároveň naplňují i moji představu o službě veřejnosti a tvorbě přidané hodnoty, která je specifická právě jen pro ČT.

Více českého sportu

ČT by si měla položit otázku, jak naložit se sportovním kanálem. Když se podíváte na problematiku práv, tak po fotbale přijde asi i o hokej, a co potom zbývá? Asi jediná možná cesta, pokud se shodujeme na zachování tohoto kanálu, je věnovat se více českému sportu v jeho širším pojetí, což jistě uvítají menší svazy, a ČT zároveň bude dělat reprezentační sport s právy, které jí zbyly.

Protože předpokládám, že zrušení sportovního kanálu by nebylo populárním řešením, tak ho ani nenavrhuji. Ale vzhledem k ceně práv a náročnosti realizace samotných pořadů by to bylo ekonomicky nejlepší variantou. Faktem je, že by to ale zároveň popřelo i veřejnoprávní smysl ČT.

Pokud se tedy bavíme o pokračování, tak bych rovnou navrhnul nechat hokej být a jít cestou menších sportů, ale trochu jinak.

Při tomto přístupu by bylo možné definovat novou filozofii v přístupu ke sportovním svazům, na bázi časového rozvrhu podle klíče stanoveného po širší diskusi.

ČT:D

Dětský kanál by měl sloužit především české tvorbě. Máme tady dlouhou tradici pohádek a nejrůznějších forem tvorby pro děti. Chtěl bych v tomto směru pokračovat s tím, že musí připadnout více finančních prostředků na novou původní tvorbu. Zejména bych chtěl posílit zastoupení animace, která byla vždy kvalitní a má v ČT dlouhou historii.

Rád bych ve spolupráci s Ministerstvem školství (MŠ) navrhl kompletní program domácí výuky pro základní školy. Zažili jsme covid, je válka na Ukrajině a nevíme, co nás čeká do budoucna. Myslím, že bychom se ve spolupráci s MŠ měli připravit na krizové situace a zaujmout v tomto procesu klíčovou roli. Toto by mělo být posláním ČT.

ČT art

Přiznám se, že současné skladbě programu tohoto kanálu příliš nerozumím. Vnímám ji jako nahodile poskládanou mozaiku bez koncepce. Občas se jeví jako konkurenční kanál ČT2, kdy nelze rozlišit, který kanál je více „art“.

Osobně vidím dvě možnosti pokračování – buď dát ČT art nějaký smysl a řád, nebo se vrátit k původní myšlence vysílat od 20. hodiny pro náctileté. Pokud to neuděláme my, zůstane to na Netflixu. Zároveň si uvědomuji náročnost takového úkolu a konkurence na trhu. Preferoval bych orientaci na dospívající generaci a snahu o vytvoření životaschopného a smysluplného produktu s nutným propojením se sociálními sítěmi a internetovým prostředím vůbec, se zapojením influencerů.

Jak vyplývá z této koncepce, mým záměrem není revoluce, ale evoluce. Evoluce celé ČT výše uvedeným směrem s sebou přináší i další témata, která zmíním už jen okrajově. Zejména jde o nové definování digitálních služeb poskytovaných veřejnosti a jejich rozvoj v rámci ČT; zapojení externích pracovníků do činnosti ČT v situaci, kdy ČT má sama skoro 3 tisíce zaměstnanců; řešení technického vybavení a jeho obnovy ve světě internetu a sociálních sítí; komunikace ČT s diváky; komunikace vize dovnitř ČT a nastolení určitého řádu a vzájemného pochopení, motivačního prostředí. A tak by bylo možné pokračovat dál. ČT je obrovská organizace. Kdo nikdy neřídil velkou společnost, tak si neumí ani představit, jak obtížné je vůbec nastavit procesy, odpovědnosti a pravomoci v rámci tak velkého celku. Nastavit je ale tak, aby to celé dohromady fungovalo. Aby v něm jednotlivec měl nejen své jasně definované místo, ale i motivaci. A o to bych se chtěl s veškerou pokorou, ale i sebevědomím, pokusit.