

**ČESKÁ TELEVIZE
JAKO FILMOVÝ PRODUCENT
V LETECH 1992–2002
(1. část)**

Pavel Krumpár

Od samotného vzniku televize veřejné služby v roce 1992 je diskutována role České televize ve vztahu k domácí kinematografii. V posledních letech tato diskuse nabývá na intenzitě zejména v souvislosti s novelou zákona o kinematografii, která je připravována od roku 1998 a dosud nebyla schválena. Přestože zákon o České televizi definuje povinnost televizního vysílatele veřejné služby podporovat českou kinematografii pouze vágně, sehrála Česká televize v prvních deseti letech svého působení jednu z klíčových rolí ve vývoji českého filmu. V letech 1992–2002 se Česká televize podílela na vzniku celkem 128 celovečerních filmů, v průměru každý rok podpořila přibližně 11 titulů a jen zcela výjimečně vznikl distribuční film bez kooperace s Českou televizí.

Současně však bylo České televizi nezřídka vyčítáno zneužívání jejího dominantní postavení na domácím trhu. Velmi často se tak stávala terčem kritiky ze strany nezávislých producentů, kteří se na straně jedné bez finanční i nefinanční (například výrobní kapacity nebo propagace filmu na obrazovce) podpory České televize neobešli a na straně druhé byli nuceni akceptovat její smluvní podmínky. Mezi nejproblematičtější požadavky České televize patřilo například získání licence k televiznímu vysílání na dobu autor-skoprávní ochrany bez patřičného ocenění této licence.

Především tlak nezávislých producentů, ale také nástup komerčních televizních stanic na našem území či ekonomická stabilita České televize, patřily k faktorům ovlivňujícím strategii televize veřejné služby v oblasti výroby celovečerních distribučních filmů. Tato strategie se tak přirozeně v průběhu prvních deseti let proměňovala a přizpůsobovala novým podmínkám.

Můj příspěvek bude hledat odpověď na otázku, jakou strategii zvolila Česká televize v prvním desetiletí své existence v oblasti podpory české kinematografie a jak tato strategie korespondovala s posláním a povinnostmi média veřejné služby v České republice. Ohraničení rokem 2002 jsem zvolil záměrně, neboť v uvedeném období Česká televize ukončila přechod od producentského k redakčnímu systému práce. Producentský systém tvořil základ organizační struktury České televize od jejího vzniku v roce 1992 až do roku 2002 a byl koncipován na principu silných producentů, kteří měli garantovat podporu tvořivosti zaměstnanců. Značná svoboda v rozhodování a silné pravomoci daly vyniknout takovým producentským osobnostem, jako jsou Čestmír Kopecký, Pavel Boro-

van, Alice Nemanská, Helena Slavíková či Jan Otčenášek. Symbolicky právě z důvodu změny systému odchází z České televize před rokem 2002 například Čestmír Kopecký.¹⁾

V rozmezí let 1992–2002 Česká televize nezveřejnila ve vztahu k národní kinematografii žádnou oficiální strategii, která by byla v tomto období naplňována a zároveň by se stala vodítkem pro aktivity nezávislých producentů. Dlouhodobé tendence média veřejné služby lze tedy vyvozovat pouze z interních materiálů České televize, z rozhovorů s tehdejšími zaměstnanci a především z detailního rozboru podpořených projektů.

S ohledem na výše uvedené jsem zaměřil svou pozornost především na výzkum unikátních primárních pramenů. Mezi ně řadím především interní předpisy, programové plány, zápisy z porad či koprodukční smlouvy uzavřené v letech 1992–2002, které doplňují informacemi z ročenek České televize.²⁾ Konkrétní data o jednotlivých pořadech jsem získal z interního informačního systému České televize PROVYS, který obsahuje detailní informace o pořadech připravených k vysílání (délka pořadu, seznam tvůrců, žánrové zařazení, autorská práva atd.). Primární písemné prameny jsem dále konfrontoval s osobními zkušenostmi přímých aktérů dění v jednotlivých obdobích a s jejich výroky do médií. Strukturované rozhovory jsem vedl především se zaměstnanci České televize, kteří se v jednotlivých letech podíleli na rozhodování o produkci distribučních filmů. Z důvodu zachování vyváženosti mé práce jsem oslovil rovněž zástupce nezávislého sektoru, především pak členy Asociace producentů v audiovizí.

Česká televize v kontextu organizační, výrobní a ekonomické situace české kinematografie po roce 1989

Význam České televize pro českou kinematografii po roce 1992 nelze hodnotit bez zařazení její činnosti do širšího kontextu, který se začal vytvářet v návaznosti na systémové a legislativní změny po roce 1989. Český filmový průmysl byl v 90. letech minulého století nucen přizpůsobit svou strukturu i fungování ekonomické transformaci země a soudobému stavu evropského a amerického filmového průmyslu. Pád komunistického režimu v listopadu 1989 přinesl filmové tvorbě na straně jedné dlouho očekávanou svobodu a nezávislost, ale na straně druhé zcela nové výrobní podmínky, které řadu tvůrců i producentů zaskočily.

Nelze se divit, že po letech ve službách politického režimu se v 90. letech český film vydává zcela opačnou cestou. Po radikální změně ekonomického a politického systému nahrazuje centrální řízení a státní financování tržní hospodářství. Po bezprostředních personálních změnách přicházejí také první změny v organizační struktuře. 31. prosince 1990 bylo zrušeno Ústřední ředitelství československého filmu, které bylo v minulosti centrálním řídicím orgánem, a od 1. ledna 1991 přebírá faktickou odpovědnost za kinematografii Ministerstvo kultury České republiky.

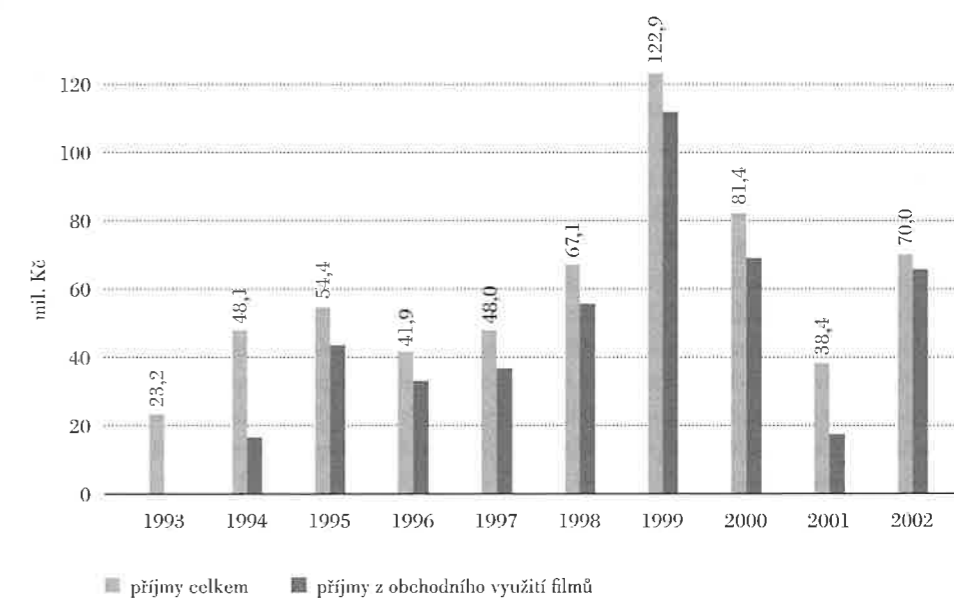
1) Srov. Jan M i l e r, Klíčový producent opouští Kavčí hory. *Lidové noviny*, 29. 3. 1999, s. 18.

2) V době vzniku této práce jsem měl přístup k interním dokumentům České televize z pozice zaměstnance České televize a člena nejužšího vedení organizace. V letech 2006–2009 jsem působil nejprve ve funkci obchodního ředitele a poté ve funkci ředitele pro strategický rozvoj České televize.

Mezi základní pilíře české kinematografie po roce 1989 patří především stát formou Státního fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie, společnost AB Barrandov, početná skupina nezávislých producentů a v neposlední řadě právě Česká televize. Hybnou silou nových projektů se nejčastěji stávají nezávislí producenti, kteří jsou nuceni hledat koproducenty mezi silnými a etablovanými společnostmi typu České televize nebo AB Barrandova. Vedle Státního fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie lze získat finanční podporu také z fondů Evropské unie nebo z komerčního sektoru. Investice ze soukromých zdrojů je však zpravidla podmíněna návratností vložených prostředků, která je na českém trhu s velmi omezenou diváckou základnou obtížně dosažitelná. Jazyková bariéra navíc komplikuje uplatnění tuzemské tvorby v zahraničí, a tak se výnosy českých filmů generují téměř výhradně z domácí distribuce v kinech a z prodeje práv tuzemským televizím.

Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie (Fond), který vznikl k datu 1. července 1992 na základě zákona České národní rady číslo 241/1992 Sb., je spravován Ministerstvem kultury České republiky. Nejvýznamnější položkou v rozpočtu Fondu jsou příjmy z obchodního využití starších filmových děl. Od svého vzniku do roku 2001 přijala Rada Fondu celkem 1 115 žádostí, podpořila 477 projektů a rozdělila celkem 468 mil. Kč.³⁾

Graf č. 1. Příjmy Státního fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie v letech 1993–2002.⁴⁾



3) Srov. Hana T o m á š k o v á, Státní podpora české kinematografie. Online: <http://www.europeum.org/disp_article.php?aid=401>, [cit. 14. 3. 2010].

4) Česká filmová komora, *Návrh systému státní podpory české kinematografie*. Praha: Ministerstvo kultury České republiky 2003, s. 10.

Graf potvrzuje strategický význam příjmů z obchodního využití starších filmových děl z hlediska celkových příjmů Fondu a jeho možností podpory české kinematografie. Po roce 1994, kdy zahájila své vysílání TV Nova, tvoří tyto příjmy, s výjimkou roku 2001, vždy více než sedmdesát procent všech příjmů Fondu.

Filmové studio Barrandov (FSB), od něhož řada tvůrců očekávala, že zůstane hlavním výrobcem českého filmu i po roce 1989, sehrálo stěžejní roli pouze bezprostředně po roce 1989. V roce 1990 a částečně také v roce 1991 se výroba českých filmů odvíjela právě od plánů výroby FSB, které pocházely ještě z roku 1989. V roce 1990 byl realizován téměř celý dramaturgický plán studia čítající na tři desítky titulů. K redukcí výroby dochází až v roce 1991, kdy provoz FSB negativně ovlivnilo rozhodnutí Ministerstva financí České republiky z roku 1990. Toto rozhodnutí zrušilo veškeré fondy a dotace hospodářským podnikům, a tedy i Barrandovu jako výrobně-hospodářské jednotce. Studio se tak poprvé od roku 1945 ocitlo bez státem garantované dotace a bylo nuceno přistoupit k zásadním změnám.

FSB se v první polovině 90. let proměnilo z aktivního producenta českých filmů v servisní organizaci nabízející služby typu pronájmu ateliérových hal, dabování či nahrávání hudby. S tím souvisela také reorganizace studia, jejíž součástí byla redukce počtu zaměstnanců. Z přibližně 2 400 pracovníků v roce 1990 jich bylo v následujícím období propuštěno na 1 700.⁵⁾ Rada režisérů, scenáristů, dramaturgů a zástupců různých odborných řemesel (osvětlovači, rekvizitáři, maskéři ad.) se tak ze dne na den ocitla na volné noze a musela prokázat svou životaschopnost i v nových podmínkách.

Nová strategie vedení studia znamenala ve svém důsledku minimalizaci aktivit v oblasti výroby distribučních filmů. Společnost AB Barrandov, na rozdíl od České televize, nevyrobila po roce 1992 žádné filmy výhradně ve své vlastní produkci. Vždy pouze spolupracovala s dalšími výrobci, čímž snižovala riziko případného ekonomického neúspěchu. Postupný pokles koprodukčních filmů, do nichž Barrandov finančně v letech 1992–2002 vstupoval, předznamenává nástup televize veřejné služby do pozice významného partnera a podporovatele českého filmu.

Televize veřejné služby byla v prvním desetiletí své existence nepochybně klíčovým partnerem českého filmu. Pomineme-li první dva roky od jejího vzniku, kdy hledala svou identitu v nových podmínkách a musela definovat i svůj vztah k české kinematografii, vstupovala Česká televize každoročně vždy minimálně do poloviny všech aktuálně vyráběných distribučních filmů. Stala se tak koproducentem či producentem více než 50 % realizovaných projektů (přesně 64 %), což v celkovém úhrnu představuje 107 podpořených filmů do roku 2001. Naproti tomu bez příspěví České televize vzniklo v uvedeném desetiletí pouze šedesát titulů.

Česká televize se podílela na vzniku distribučních filmů takzvaným externím a interním plněním. Externím plněním je zde míněn finanční vklad, který se pohyboval v rozmezí od jednoho do šesti miliónů korun. Interní plnění naproti tomu představují vlastní kapa-

5) Celkem 650 z tvůrčích profesí, ostatní z administrativy. Viz Andrej H a l a d a, *Český film devadesátých let. Od Tankového praporu ke Koljovi*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny 1997, s. 20; Martin Š v o m a, Chtěl jsem z Barrandova udělat krásnou a bohatou nevěstu. Rozhovor s Václavem Marhoulem. *Iluminace* 19, 2007, č. 1, s. 157.

city České televize, které jsou uvolňovány pro potřeby výroby daného filmu. Do této kategorie řadíme například osvětlovací techniku, kostýmy, ateliéry, postprodukční pracoviště a řadu dalších. Interní plnění je poskytováno v obdobné výši jako plnění externí. Zatímco cílem České televize bylo maximalizovat zapojení interních kapacit České televize do připravovaných projektů, ze strany nezávislých producentů byla jejich praktická využitelnost při natáčení často zpochybňována.⁶⁾ Česká televize se po součtu svých vkladů podílela na vzniku jednoho distribučního filmu v letech 1992–2002 částkou v přibližné výši pět až deset miliónů korun.

Z dlouhodobého hlediska se Česká televize zavázala k investicím do české kinematografie v přibližné výši 100 miliónů korun za rok. Vzhledem k tomu, že relevantní informace o celkové výši vkladů České televize do filmových projektů v jednotlivých letech poslední dekády minulého století nejsou dostupné, mohu toto tvrzení verifikovat pouze na základě statistických přehledů České televize z let 2004–2009.⁷⁾ V letech 2004–2009 investovala Česká televize do české kinematografie celkem 539 miliónů korun, přičemž nejvíce prostředků bylo uvolněno v roce 2005 (127 miliónů Kč) a nejméně v roce 2004 (52 miliónů). V průměru tak Česká televize investovala do národní kinematografie každý rok necelých 90 miliónů korun. Z celkové investované částky tvořily externí náklady 309 miliónů korun (57,4 %) a interní náklady 230 miliónů korun (42,6 %). Pro potřeby analýzy let 1992–2002 je nutné zmínit, že celková investice České televize do české kinematografie postupně narůstala, tzn. vklad v roce 1992 byl oproti roku 2002 nižší. Velmi obecně lze dále konstatovat, že Česká televize v průměru investuje do české kinematografie 100 miliónů korun ročně,⁸⁾ přičemž 50 miliónů tvoří finanční vklad a 50 miliónů věcné plnění. Faktická výše věcného plnění je však ze strany nezávislých producentů často zpochybňována. Hlavním argumentem je zde neúměrné zatížení interních cen provozní režii České televize, které způsobuje nekonkurenceschopnost těchto cen z hlediska volného trhu. Česká televize však po řadu let tento argument nezávislých producentů odmítala akceptovat.

Nejméně projektů podpořila Česká televize v roce 1992, kdy vstoupila pouze do jedné filmové koprodukce. V tomto roce však bylo uvedeno na území České republiky do kin pouze šest nových filmů. Naopak nejvíce premiér zaznamenala v letech 1997 a 2000, kdy se podílela na celkem 16 premiérově uvedených snímcích. V průměru Česká televize podpořila v prvním desetiletí své existence 11 filmů za rok (přesně 10,7).

V procentuelním vyjádření stoupá podíl České televize na výrobě distribučních filmů v České republice ze 17 % v roce 1992 až na 80 % v roce 1997. Vrchol pak přichází v roce 2000, kdy po mírném poklesu v letech 1998 a 1999 podpořila Česká televize celých 84 % všech filmových projektů, které v daném roce na našem území vznikly.

Porovnání s ostatními (komerčními) televizními vysílateli na našem území vychází jednoznačně ve prospěch České televize. Zatímco TV Nova ojedinele do výroby distribu-

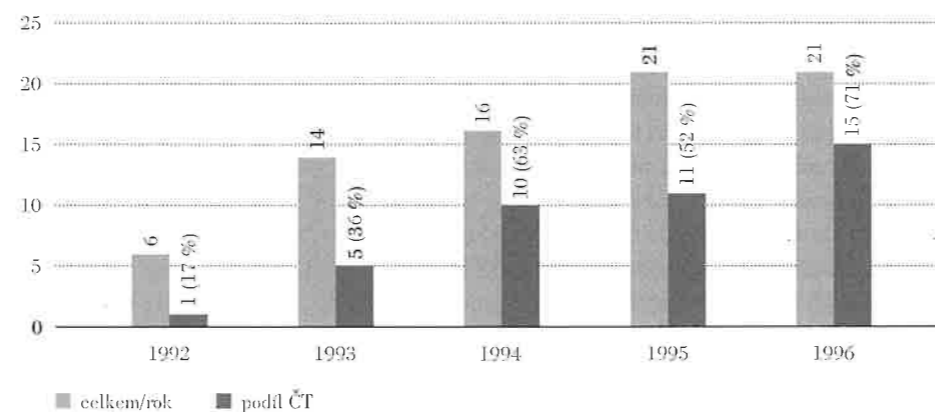
6) Detailněji se problematice interního plnění České televize věnuji v kapitole Česká televize coby producent českých filmů, která bude zveřejněna ve druhé části této studie.

7) Data zpracoval a prezentoval úsek ředitele výroby České televize v roce 2009.

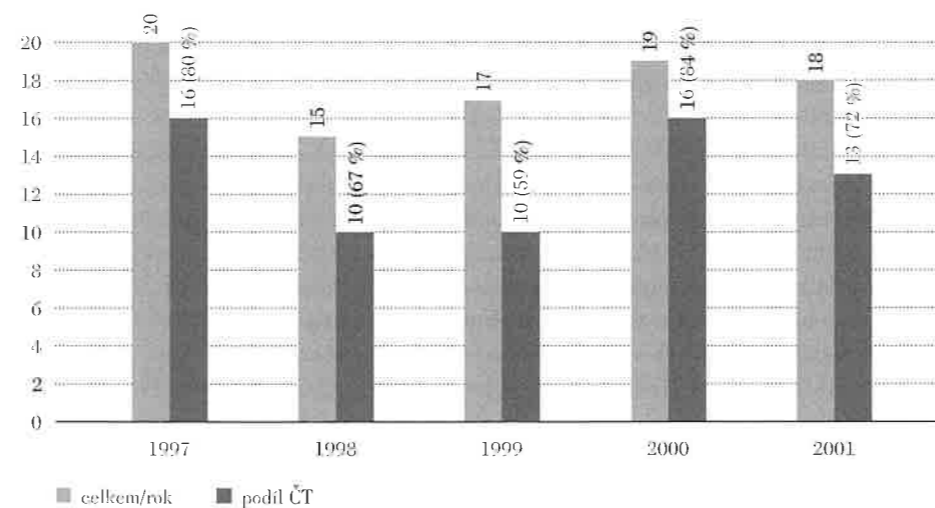
8) Sto miliónů korun představuje nepsanou interní hranici České televize pro vstup do distribučních filmových projektů během jednoho kalendářního roku. Tento limit však může být na základě rozhodnutí vedení organizace libovolně korigován.

ních filmů vstupovala,⁹⁾ Prima TV do konce roku 2002 žádnou aktivitu na tomto poli nevyvinula. V České televizi se navíc jedná o tvorbu systematickou a dramaturgicky konceptní.

Graf č. 2. Vývoj podílu koprodukčních filmů ČT na všech premiérově uvedených filmech v ČR v letech 1992–1996.¹⁰⁾



Graf č. 3. Vývoj podílu koprodukčních filmů ČT na všech premiérově uvedených filmech v ČR v letech 1997–2001.¹¹⁾

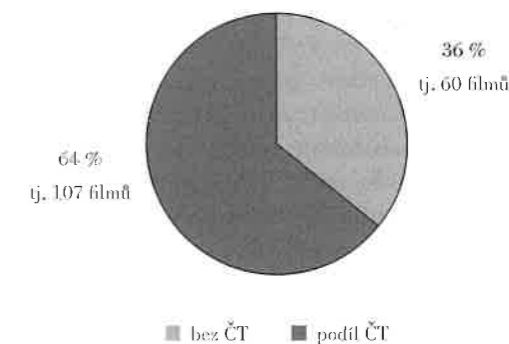


9) TV Nova se podílela na vzniku českých filmů jako producent, koproducent či formou předkupu televizních vysílacích práv. Přispěla tak mimo jiné ke vzniku filmů ŠARALÍ LÉTA (1993), VÁLKA BAREV (1995), Z PERLA ŠTĚSTÍ (1998) nebo KAMENÁŘ 1, 2 a 3 (2002–2004).

10) Zdroj: Asociace producentů v audiovizí, *České filmy, katalog 1991–2001*. Praha: Asociace producentů v audiovizí 2002.

11) Tamtéž.

Graf č. 4. Podíl koprodukčních filmů ČT na všech premiérově uvedených filmech v ČR v letech 1992–2001.¹²⁾



Tabulka č. 1. Koprodukční filmy ČT – zdrojová data.¹³⁾

Rok uvedení filmů do kin	Celkem premiérově uvedeno filmů v ČR	Počet koprodukcí ČT	Podíl koprodukčních filmů ČT na všech uvedených filmech
1992	6	1	17%
1993	14	5	36%
1994	16	10	63%
1995	21	11	52%
1996	21	15	71%
1997	20	16	80%
1998	15	10	67%
1999	17	10	59%
2000	19	16	84%
2001	18	13	72%
CELKEM	167	107	64%

Legislativní rámec podpory kinematografie v České republice s akcentem na povinnosti média veřejné služby

Stěžejní legislativní normou pro českou kinematografii byl i po roce 1989 dekret prezidenta republiky číslo 50/1945 ze dne 11. srpna 1945 o opatřeních v oblasti filmu. Tímto dekretem prezidenta Beneše byl na výrobu, distribuci, dovoz, vývoz i veřejné promítání filmů uvalen státní monopol. Státní monopol v oblasti filmu byl zrušen až k datu 15. října 1993 zákonem číslo 273/1993 Sb., o některých podmínkách výroby, šíření a ar-

12) Tamtéž.

13) Tamtéž.

chivování audiovizuálních děl, o změně a doplnění některých zákonů a některých dalších předpisů. Hlavním cílem tohoto zákona, který nabyl účinnosti dne 11. listopadu 1993, bylo zrušit již nevyhovující znění dekretu číslo 50/1945 a umožnit privatizaci majetku Československého státního filmu. Podporu kinematografie zákon neřeší, pouze definuje podnikání v audiovizuální oblasti. Českou televizi zákon zmiňuje pouze okrajově. Na audiovizuální díla vyrobená Českou televizí, která jsou určena pouze pro šíření televizním vysíláním, se například nevztahuje nabídková povinnost ve vztahu k Národnímu filmovému archivu podle paragrafu sedm. Zákon rovněž striktně odděluje povinnosti související s produkcí a šířením audiovizuálního díla určeného pro kinodistribuci od povinností vztahujících se k televiznímu vysílání.

Období od roku 1991 do přijetí zákona číslo 273/1993 lze nazvat obdobím transformace, privatizace a hledání cest ve zcela nových podmínkách. V nevyjasněném legislativním prostředí zřídilo Ministerstvo kultury České republiky grantovou komisi, která působila od srpna 1991 do března 1992.¹⁴⁾ Grantová komise v tomto období uvolnila na nové a rozpracované filmové projekty přibližně sto miliónů korun ze zrušeného fondu kinematografie.

Rozhodující význam z hlediska podpory národní kinematografie po roce 1989 má zákon číslo 241/1992 Sb., o Státním fondu České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie. Zákon České národní rady ze dne 14. dubna 1992 zřizuje Fond v gesci Ministerstva kultury České republiky, přičemž odpovědnost za hospodaření s prostředky Fondu má přímo ministr kultury. Rozhodovací pravomoci má Rada fondu, která je složena z maximálně třinácti členů. Členy Rady volila na tři roky Česká národní rada z řad významných osobností kultury. Rada rozhoduje o způsobu a výši čerpání prostředků Fondu.¹⁵⁾ Českou televizi ani její povinnosti či možnosti ve vztahu k Fondu zákon neřeší. Na rozdíl od řady evropských zemí neexistovala v letech 1992–2002 mezi Fondem a Českou televizí žádná forma spolupráce a obě instituce fungovaly odděleně.

Zatímco výše uvedené právní normy obsahují zcela konkrétní postupy a systémy podpory národní kinematografie, zákon číslo 483/1991 Sb., o České televizi, který řeší povinnosti média veřejné služby, zmiňuje tuto problematiku pouze velmi okrajově bez jakékoli bližší specifikace. Z toho lze odvodit, že pohnutky České televize zásadním způsobem podporovat národní kinematografii ve sledovaném období byly jiné než legislativní. Tuto tezi potvrzují rovněž slova tehdejšího generálního ředitele České televize Iva Mathého:

Česká televize byla povinována podílet se na národní kinematografii až od roku 2001. Do té doby se jednalo pouze o rozhodnutí odpovědných pracovníků České televize, kteří považovali spojení České televize s národní kinematografií za logické a přínosné pro obě strany. Česká televize získávala spojením s českým filmem především atraktivní pořady do svého vysílání za velmi příznivých ekonomických i obchodních podmínek.¹⁶⁾

14) K 1. červenci 1992 vzniká na základě zákona České národní rady číslo 241/1992 Sb. Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie.

15) Zákon zmiňuje celkem čtrnáct různých finančních zdrojů Fondu.

16) Rozhovor s Ivo Mathém vedl Pavel Krumpár, 3. března 2010.

Zákon číslo 483/1991 Sb. ze dne 7. listopadu 1991 v původním znění z roku 1991 pouze v paragrafu dva říká, že Česká televize poskytuje službu veřejnosti tvorbou a šířením televizních programů a že jejím posláním je mimo jiné rozvíjet kulturní identitu českého národa. Žádný konkrétnější závazek České televize ve vztahu k české kinematografii v tomto znění zákona obsažen není. Na druhou stranu Rada České televize, která dohlíží na činnost České televize, hned od počátku spojovala podporu kinematografie právě s povinností České televize rozvíjet kulturní identitu českého národa. V ročence České televize z roku 1998 předseda Rady České televize Jan Jiráček konkrétně uvedl: „Rada České televize je toho názoru, že podporou kinematografie Česká televize významně přispívá k rozvoji kulturní identity české společnosti, jak jí ukládá zákon.“¹⁷⁾

K upřesnění hlavních úkolů veřejné služby v oblasti televizního vysílání dochází až v roce 2001 v rámci zákona číslo 39 ze dne 23. ledna 2001, kterým se mění zákon číslo 483/1991 Sb., o České televizi. Mezi hlavní úkoly České televize se dle této novelizace řadí mimo jiné v paragrafu dva písmene e) také výroba a vysílání uměleckých a dramatických pořadů. Jediný zcela konkrétní závazek pak vyplývá z paragrafu tři, který v prvním odstavci blíže specifikuje, čím Česká televize naplňuje veřejnou službu v oblasti televizního vysílání. Mezi dvanáct povinností spadá i písmeno e) (později se mění na písmeno g), podle něhož Česká televize naplňuje veřejnou službu tím, že podporuje českou filmovou tvorbu. Zákon však již dále neříká, v jakém objemu, jakou formou či jaký segment filmové tvorby má Česká televize podporovat. Na plnění této i dalších zákonných povinností dohlíží Rada České televize, která však k tomuto bodu zákona nevydala žádné doporučení ani nevyjádřila konkrétní výhrady, které by se odrazily v přístupu České televize. Záleželo tedy pouze na vedení České televize, jakým způsobem k plnění zákona ve vztahu k české kinematografii přistoupí.

V evropském kontextu není situace České republiky nikterak ojedinělá. Povinnosti evropských televizních vysílatelů ve vztahu k národním kinematografiím jsou především:

- předepsány v zákonech či dalších závazných normách (například ve Francii, Řecku, Itálii, Španělsku a Belgii),
- důsledkem administrativních rozhodnutí, nejčastěji činěných v průběhu procesu udělování vysílací licence (například ve Švýcarsku),
- výsledkem dvou či vícestranných smluv, zpravidla uzavíraných mezi vysílatelem a odpovědnou státní institucí typu fondu na podporu a rozvoj kinematografie nebo filmového institutu (například v Dánsku, Německu či Švédsku),
- důsledkem dobrovolných opatření televizních vysílatelů (mimo jiné ve Velké Británii a v Estonsku).

Ve většině případů se však jedná o kombinaci dvou či více z výše uvedených možností. Nejinak je tomu i v České republice. Pro Českou televizi je charakteristická kombinace zákonné povinnosti (písmeno a) s dobrovolným opatřením (písmeno d).

17) Marcel K a b á t – Jitka S a t u r k o v á (eds.), *Ročenka České televize 1998*. Praha: Česká televize – Public Relations a mezinárodní vztahy 1999, s. 179.

Právě zákony a dekrety představují nejčastější formu úpravy investičních povinností televizních vysílatelů v Evropě. Tyto povinnosti se stávají zpravidla součástí „vysílacích“ zákonů nebo zákonů „veřejnoprávních“, které upravují působnost média veřejné služby. Na rozdíl od České republiky však existují ve většině zemí Evropy normy upravující jak povinnosti veřejných, tak i soukromých vysílatelů. Výjimkou je spolu s Českou republikou například Holandsko, které rovněž upravuje povinnosti výhradně pro vysílatele veřejné služby. Vedení Filmového a televizního svazu v čele s Janem Krausem iniciovalo v roce 2002 změnu audiovizuálního zákona tak, aby komerční televize musely odevzdávat určité procento z příjmů z reklamy na filmovou tvorbu. Tato iniciativa však nebyla úspěšná.

Dobrovolné závazky vůči kinematografii přijímají především televize veřejné služby. Plněním svých dobrovolných závazků tak vysílatel ze zákona dokazuje naplňování poslání veřejné služby v dané zemi. Podobné závazky veřejných vysílatelů v Irsku, Estonsku či Velké Británii slouží jako důkaz úzkého vztahu mezi posláním média veřejné služby a investiční podporou kinematografie. Tento přístup je uplatňován rovněž v České republice, kde právě deklarovaná podpora národní kinematografie často slouží České televizi při obhajobě její existence a stává se tak podstatnou součástí poslání média veřejné služby v naší zemi.

Více odlišností než mezi předpisy nalezneme ve formách praktického naplňování investičních povinností jednotlivými evropskými vysílateli. Primárně se tyto povinnosti dají rozdělit na přímé a nepřímé. Obě kategorie se však často různými způsoby překrývají.

a) **Formy přímé podpory zahrnují:**

- vlastní televizní produkce,
- koprodukce,
- přímé financování.

b) **Formy nepřímé podpory zahrnují:**

- platby do fondů,
- platby do distribučních fondů,
- aktivní účast v institucích podílejících se na financování kinematografie,
- daně (státem použité ve prospěch filmové tvorby),
- poplatky (státem použité ve prospěch filmové tvorby),
- mediální služby (například vysílací čas a publicita),
- věcné plnění (interní kapacity atd.),
- zpřístupnění archivů a archiválií,
- odkup práv (včetně předprodeje, tzv. pre-sales).

Objem investice daného vysílatele se vypočítává různými způsoby. Nejčastěji jako podíl z reklamních výnosů, podíl z dalších příjmů (například ze zisku z prodeje práv či ze státní podpory), poměrná část výrobního rozpočtu, poměrná část celkového ročního rozpočtu televize, poměrná část ze zisku, poměrná část součtu vysílacích poplatků nebo jako poměrná část licenčního poplatku.

Bez ohledu na formu podpory nebo způsob výpočtu její výše je ekonomický význam in-

vestičních povinností televizních vysílatelů pro evropskou filmovou výrobu zcela mimořádný. **Nepřímé platby provozovatelů televizí do fondů či jiných institucí tvoří jednu třetinu veškeré finanční podpory poskytnuté evropskému filmu.** V tomto ohledu není Česká republika žádnou výjimkou a podpora České televize, přestože není blíže specifikována v národní legislativě, se stává jedním z pilířů domácí kinematografie.

Pravomoc a odpovědnost za filmovou tvorbu v rámci organizační struktury České televize v letech 1992–2002

Organizační struktura České televize prošla v letech 1992–2002 celou řadou proměn, které měly zásadní vliv rovněž na filmovou tvorbu České televize. Tento proces byl završen v roce 2002 přechodem od producentského k redakčnímu systému práce.

V čele České televize stojí generální ředitel, který zodpovídá za chod celé organizace a je také jejím statutárním zástupcem. Z logiky věci tedy zodpovídá i za filmovou tvorbu a výběr látek. V praxi však do této oblasti zasahuje pouze v ojedinělých případech a veškerou zodpovědnost přenáší na své podřízené pracovníky. Toto pravidlo bylo do značné míry relativizováno v letech 1993–1998, kdy stál v čele České televize Ivo Mathé. Mathé centralizoval do svých rukou řadu pravomocí, ale jak sám uvedl při osobním rozhovoru, do koprodukčních filmů obvykle nezasahoval.

Specifické postavení má Rada České televize, jejímž prostřednictvím se uplatňuje právo veřejnosti na kontrolu činnosti České televize. Rada České televize mimo jiné schvaluje podle zákona dlouhodobé plány programového rozvoje a dohlíží na plnění úkolů veřejné služby v oblasti televizního vysílání a za tím účelem vydává stanoviska a doporučení týkající se programové nabídky. V této souvislosti je také oprávněna vyjadřovat se k otázkám podpory české kinematografie. Rada rovněž zasahuje do obsazování klíčových pozic. Přestože má ze zákona možnost jmenovat a odvolávat pouze generálního ředitele a na jeho návrh také ředitele televizních studií České televize, v praxi ovlivňuje svými výroky i ostatní oblasti, včetně programu. Kupříkladu 24. listopadu 1999 Rada České televize podrobila na svém jednání kritice generálního ředitele České televize Jakuba Puchalského a vyzvala ho, aby přijal opatření k řádnému obsazení funkce programového ředitele. Na základě tohoto tlaku pak rezignoval pověřený ředitel programu Gordon Lovitt.

Vedle oficiálních výstupů z jednání Rady České televize uplatňují jednotliví radní svůj vliv na Českou televizi také formou neoficiálních doporučení či výroků, které jsou následně zveřejněny v médiích. Jedním z posledních medializovaných případů je výměna režiséra Jiřího Stracha za Jaroslava Brabce v připravovaném filmu o Janu Husovi na základě údajné intervence televizní radní Heleny Fibingerové u generálního ředitele České televize Jiřího Janečka. Prostřednictvím členů Rady České televize, které volí a odvolává Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, se projevuje v České televizi také politický tlak. Radní nezřídka tlumočí názory politiků a prosazují jejich postoje v rámci svého působení v České televizi. V tomto případě však hovoříme o vlivu nepřímém, který lze jen velmi obtížně zdokumentovat, a proto se v následující části mé práce zaměřím výhradně na oficiální strukturu České televize.

Vedoucími zaměstnanci zodpovědnými za filmovou tvorbu v přímé podřízenosti generálního ředitele České televize byli v letech 1992–2002 především ředitel programu, ředitel Televizního studia Brno, ředitel Televizního studia Ostrava a šéfproducent Producentického centra uměleckých pořadů v České televizi v Praze. Tato struktura se v praktickém chodu instituce projevovala ve vztahu k českému filmu například následujícím způsobem: 1) generální ředitel označil podporu distribučních filmů za jednu z programových priorit České televize v rámci interní strategie, 2) ředitel programu tuto prioritu zohlednil při přípravě vysílacího schématu (tj. vytvořil vysílací okno pro původní dramatickou tvorbu), 3) šéfproducent Producentického centra uměleckých pořadů České televize v Praze (PCUP) či ředitelé televizních studií v součinnosti s hlavními producenty televizních studií pak měli za úkol naplnit toto vysílací okno vhodnými pořady.¹⁸⁾

Tabulka č. 2. Osoby odpovědné za distribuční filmy v ČT v jednotlivých letech (vždy k 31. 12.).¹⁹⁾

	Generální ředitel	Ředitel programu	Ředitel TS Brno	Ředitel TS Ostrava	Šéfproducent PCUP
1992	Jiří Kantůrek	Jiří Pittermann	Věra Mikulášková (do 1. 8.) Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín
1993	Ivo Mathé	Jiří Pittermann	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín
1994	Ivo Mathé	Jiří Pittermann	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín
1995	Ivo Mathé	Jiří Pittermann	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín
1996	Ivo Mathé	Jiří Pittermann	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín
1997	Ivo Mathé	Jiří Pittermann (do 6. 10.) Anna Vášová	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jiří Balvín (do 31. 7.) Karel Kochman
1998	Jakub Puchalský	Martin Bezouška	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Čestmír Kopecký
1999	Jakub Puchalský	Martin Bezouška (do 13. 6.) Gordon Lovitt	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jaroslav Kučera
2000	Dušan Chmelníček	Václav Čapek	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Jaroslav Kučera
2001	Jiří Balvín	Petr Koliha	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec	Karel Kochman
2002	Jiří Balvín (do 28. 11.) Petr Klimeš	Petr Koliha (do 28. 11.) Markéta Luhanová	Zdeněk Drahoš	Miloslav Petronec (do 28. 2.) Ilja Racek	Petr Erben (do 15. 1.) Pavel Borovan (do 30. 4.) Jaroslav Kučera

Z přehledu osob odpovědných za distribuční filmy v České televizi ve sledovaném období je patrná personální stabilita do roku 1997, způsobená dlouholetým setrváním Iva Ma-

18) Vedle premiérových distribučních filmů našly své uplatnění v tomto vysílacím okně také filmy archivní a televizní.

19) Zdroj: interní evidence nástupů a odchodů zaměstnanců České televize vedená Personálním útvarům České televize.

thého ve funkci generálního ředitele. Po nástupu Jakuba Puchalského v roce 1998 dochází k četným změnám nejen na pozici generálního ředitele, ale také na klíčových postech ředitele programu (celkem pět ředitelů do konce roku 2002) a šéfproducenta Producentického centra uměleckých pořadů ČT v Praze (celkem pět personálních změn). I přes relativní personální stabilitu v televizních studiích České televize Brno a Ostrava se změny ve vedení organizace nepřímo dotýkají i regionálních studií. Mění se programové zadání a především strategie pro oblast výroby koprodukčních distribučních filmů.

Základní pravomoci a odpovědnosti jednotlivých vedoucích zaměstnanců a organizačních celků v přímé podřízenosti generálního ředitele České televize byly ve vztahu k českým distribučním filmům následující.

ŘEDITEL PROGRAMU

Ředitel programu, který je v hierarchii zaměstnanců České televize na prvním stupni řízení, odpovídá především za koncepci programu České televize, za vysílací schéma, za skladbu programu a odbavení pořadů na okruzích ČT1 a ČT2, za zpracování a vyhodnocení všech údajů a informací o odvysílaném programu, za vysílání teletextu, za vytváření, udržování a využívání archivu a programových fondů a za vizuální prezentaci České televize. V přímé podřízenosti ředitele programu bylo dále oddělení dramaturgie programu, které zodpovídalo za vytváření dramaturgické koncepce jednotlivých programových oblastí a za její koordinaci v tvorbě tvůrčích skupin České televize v Praze, Televizního studia Brno a Televizního studia Ostrava. Vedoucím tohoto oddělení byl vedoucí dramaturg na třetím stupni řízení.

K zásadní změně došlo v roce 2002, kdy se Producentické centrum uměleckých pořadů České televize v Praze transformovalo do podoby Centra dramatické tvorby²⁰⁾ a přešlo z podřízenosti generálního ředitele do přímé podřízenosti ředitele programu. Prostřednictvím Centra dramatické tvorby vzrůstá zásadním způsobem přímý vliv ředitele programu na výběr distribučních filmů. O změně systému a posílení role ředitele programu začal veřejně hovořit generální ředitel České televize Jakub Puchalský již v roce 2000: „Je třeba posílit pozici ředitele programu. Při současném rozdělení kompetencí se program sestavuje z toho, co producenti o své vůli vytvářejí, ale co nemusí korespondovat s celkovou programovou politikou.“²¹⁾ Puchalský předznamenal příklon k centralizaci řízení programu, kdy ředitel programu zároveň sestavuje vysílací schéma i rozhoduje o jeho naplnění konkrétními pořady. Tato nová koncepce naopak do značné míry omezuje dosavadní pravomoci šéfproducentů a producentů.

Vliv ředitele programu na výběr distribučních filmů v letech 1992–2002 byl tedy do značné míry nepřímý v rovině programového zadání a následného hodnocení. U ředitele programu vznikla poptávka po distribučních filmech do vysílacího schématu a na jed-

20) Vedle Centra dramatické tvorby vznikají také Centrum zábavné tvorby, Centrum divadelní a hudební tvorby, Centrum tvorby pro děti a mládež, Centrum publicistiky, dokumentaristiky a vzdělávání a Centrum převzatých pořadů.

21) Josef Chuma, Mnohé stále nechápu, říká Puchalský: *Mladá fronta DNES*, 29. 1. 2000, s. 1.

notlivých šéfproducentech či hlavních producentech producentských center Televizního studia Brno²²⁾ a Televizního studia Ostrava bylo tuto poptávku adekvátně uspokojit. V době působení programového ředitele Jiřího Pittermanna a generálního ředitele Iva Mathého byla role ředitele programu koncipována především jako konzultantská. Ředitel programu byl poradcem/konzultantem generálního ředitele pro věci programové. Jak vyplynulo z rozhovoru s Jiřím Pittermannem, generální ředitel byl s ředitelem programu a dalšími vedoucími pracovníky na prvním stupni řízení v denním kontaktu.²³⁾ Průběžně probíhalo na této úrovni hodnocení odvysílaných pořadů i řešení aktuálních problémů. Přestože měl generální ředitel v tomto systému právo veta, většinou respektoval a zohledňoval názory odpovědných ředitelů. Ve vztahu k distribučním filmům byl hlavním výkonným manažerem v tomto období se značnou mírou samostatnosti šéfproducent Producentického centra uměleckých pořadů České televize, který byl podřízen přímo generálnímu řediteli.

TELEVIZNÍ STUDIA ČESKÉ TELEVIZE BRNO A OSTRAVA

V čele obou mimopražských televizních studií (TS) stál ředitel studia, který byl zařazen na první stupeň řízení. Do přímé podřízenosti ředitele studia patřila od roku 1995 producentská centra TS. Hlavním úkolem producentského centra TS bylo zabezpečovat tvorbu, výrobu a vysílání televizních pořadů a koordinovat program a vysílání. Producentská centra TS řídili až do roku 2002 hlavní producenti TS na druhém stupni řízení. Stejně jako v České televizi v Praze byla i producentská centra v televizních studiích tvořena tvůrčími skupinami. V čele tvůrčích skupin stáli producenti na třetím stupni řízení.

Hlavním vkladem televizních studií do celoplošného vysílání České televize má být zejména původní tvorba, zaměřená na využití kulturního, společenského a politického zázemí daného regionu. V případě distribučních filmů je však tato charakteristická „regionalita“ významně upozaděna a projekty, na nichž se televizní studia podílela, se zpravidla ničím nelišily od projektů realizovaných v České televizi v Praze. Tuto tendenci připustil rovněž tehdejší ředitel programu Jiří Pittermann, který ve snaze studií vyrábět distribuční filmy viděl především jejich ctižádost podílet se na vzniku prestižních děl bez ohledu na specifika regionu: „V praxi tak docházelo k tomu, že se televizní studia Brno a Ostrava podílela na vzniku snímků, jejichž tvůrčí základna byla z Prahy.“²⁴⁾ V důsledku tohoto chování dochází mimo jiné k nárůstu nákladů na dopravu a ubytování pražských umělců.

V souvislosti s distribučními projekty mimopražských studií České televize nelze opomenout ani širší systémový problém, který se ve fungování České televize projevoval. Nedostatečná koordinace a komunikace v rámci České televize při přijímání nových látek vedla často k tomu, že nezávislý producent, který neuspěl se svým projektem napří-

22) Do roku 1995 byl v Televizním studiu Brno odpovědným pracovníkem ředitel programu Televizního studia Brno a po roce 1995 vedoucí Programového centra uměleckých pořadů Televizního studia Brno.

23) Rozhovor s Jiřím Pittermannem vedl Pavel Krumpál, 18. února 2010.

24) Tamtéž.

klad v pražských tvůrčích skupinách, následně s úspěchem oslovil mimopražská studia. Omezený počet kvalitních projektů v regionech měl v některých případech za následek, že studia vstupovala i do projektů problematické kvality, které nebyly v České televizi v Praze akceptovány.

První distribuční film brněnského studia vzniká v roce 1993²⁵⁾ v tvůrčí skupině číslo 320 Jiřího Stejskala a Milady Maitnerové, kterou 1. června 1993 nahradil Robert Fuksa. Tato tvůrčí skupina, která se především orientovala na pořady pro děti a mládež, vyrobila ve vlastní produkci České televize distribuční pohádku v režii Ludvíka Ráží SEDMERO KRKAVCŮ. Bez zajímavosti jistě není skutečnost, že scénář pohádky napsal na motivy Boženy Němcové vedoucí programového centra uměleckých pořadů TS Brno Pavel Aujezdský. Realizace scénářů zaměstnanců České televize není ojedinělým jevem a často se stává předmětem kritiky ze strany nezávislých producentů.

Rok 1995 přináší narovnání organizačních schémat programových úseků v Brně, v Ostravě a v Praze. V obou studiích vznikají stejně jako v České televizi v Praze producentská centra. Zatímco v Praze jsou producentská centra podřízena přímo generálnímu řediteli, v televizních studiích podléhají ředitelům studií. Hlavním producentem producentského centra TS Brno byl od 1. května 1995 do 30. června 2002 Petr Kaláb a hlavním producentem producentského centra TS Ostrava byl rovněž do 30. června 2002 Aleš Jurda.²⁶⁾

Přestože se v TS Brno věnovala výrobě dramatických pořadů především tvůrčí skupina číslo 31 Josefa Souchopa a Dariny Levové, realizovala v roce 1996 i druhý distribuční film brněnského studia, velkou filmovou pohádku LOTRANDO A ZUBEJDA režiséra Karla Smyczka, tvůrčí skupina číslo 32 Jiřího Stejskala a Roberta Fuksy. Televizní studio Ostrava se do výroby hraných distribučních filmů zapojuje ve stejném roce natáčením retrokomedie režiséra Dušana Kleina KONTO SEPARATO ANEB ANATOMIE OMYLŮ JEDNOHO PODVODNÍKA. Film o jedné z největších korupčních afér první republiky byl do distribuce uveden dne 15. ledna 1997 a v TS Ostrava jej vyrobila tvůrčí skupina číslo 226 Marči Arichtevy a Marty Prachařové. Stejně jako první celovečerní film TS Brno vzniká s tříletým odstupem i první distribuční projekt TS Ostrava výhradně v produkci tohoto studia České televize bez participace dalších producentů.

Marča Arichteva s Martou Prachařovou pokračovaly ve výrobě distribučních filmů i v roce 1998 pohádkou CÍSAŘ A TAMBOR režiséra a scenáristy Václava Křístka. TS Ostrava i v tomto případě pokrývá celý rozpočet filmu a zajišťuje také výkonnou produkci. Ve stejném roce participuje na výrobě celovečerního filmu MINULOST ostravská tvůrčí skupina číslo 223 Vladimíra Štvrtní a v TS Brno se na vzniku filmu DVOJROLE Jaromila Jireše podílela tvůrčí skupina číslo 31 Josefa Souchopa a Dariny Levové. Zatímco MINULOST

25) V roce 1992 se televizní studia České televize nepodílela na výrobě žádného distribučního filmu. Veškerá výroba koprodukčních filmů byla centralizována v Praze a generální ředitel Ivo Mathé nebyl příliš příznivcem výroby distribučních filmů v regionálních studiích České televize.

26) Od 1. července 2002 vznikají v televizních studiích Brno a Ostrava pozice šéf programu a šéf výroby, které nahrazují funkci hlavního producenta. Šéfem programu TS Brno se od 1. července 2002 stává Jiří Florian a šéfem programu TS Ostrava Karel Spurný. V TS Brno navíc existovala od 1. března 2001 do 30. června 2002 funkce šéfdramaturga, kterou zastával již zmínovaný Jiří Florian.

vzniká v produkci společnosti The World Circle Foundation a Česká televize je jediným koproducentem, DVOJROLE je opět natáčena výhradně v produkci České televize.

Tendence vyrábět distribuční filmy v televizních studiích České televize nebyla přerušena ani v letech následujících. V roce 1999 se Marča Arichteva a Marta Prachařová koprodukčně podílejí za TS Ostrava na vzniku celovečerního filmu PRAMEN ŽIVOTA režiséra Milana Cieslara a v letech 2000–2002 mimo jiné podpořila brněnská tvůrčí skupina Souchop–Levová snímky *PODZIMNÍ NÁVRAT* či *ROK DÁBLA*. Výše a forma vstupů mimopražských televizních studií České televize do koprodukčních filmů je velmi individuální a liší se projekt od projektu. Zatímco do filmu *PODZIMNÍ NÁVRAT* TS Brno investuje pouze finanční prostředky, u snímku *ROK DÁBLA* rovnoměrně rozděluje svůj vklad mezi přímé financování a interní plnění, do něhož zahrnujeme například využití filmové techniky či postprodukčních pracovišť. V obou případech je však celkový vklad České televize do distribučního filmu srovnatelný a koresponduje s celotelevizním průměrem, který se v letech 1992–2002 pohyboval v rozmezí od pěti do deseti miliónů korun. Pro TS Ostrava je v uvedeném období spíše charakteristická vlastní výroba bez participace nezávislých producentů.

PRODUCENTSKÉ CENTRUM UMĚLECKÝCH POŘADŮ ČT V PRAZE

Producentké centrum uměleckých pořadů v čele s šéfproducentem uměleckých pořadů spadá v letech 1992–2001 do přímé podřízenosti generálního ředitele. Překvapivě se tak ocitá na stejné řídicí úrovni jako ředitel programu, který by měl celé vysílání České televize koordinovat a řídit. Hlavním úkolem šéfproducenta, který mu ukládá „Organizační řád České televize“, je vytvářet umělecké a další pořady (tedy i distribuční filmy) a řídit a koordinovat činnost tvůrčích skupin. Z toho je zřejmé, že se Producentké centrum uměleckých pořadů ČT v Praze, stejně jako ostatní centra České televize,²⁷⁾ skládá z tvůrčích skupin. Od roku 2002 byl pak šéfproducent spolu s šéfdramaturgem nově zřízeného Centra dramatické tvorby podřízen řediteli programu.

Ve sledovaném období dochází k řadě změn v počtu a personálním obsazení jednotlivých tvůrčích skupin v rámci Producentkého centra uměleckých pořadů ČT v Praze (PCUP). Změny jsou zaznamenány v interních předpisech, konkrétně v rozhodnutích generálního ředitele, jimiž se mění „Organizační řád České televize“. Takto jsou dle potřeby rušeny a zřizovány tvůrčí skupiny v podřízenosti šéfproducenta PCUP. Jak uvedl bývalý generální ředitel České televize Ivo Mathé, k zániku některých tvůrčích skupin docházelo také z důvodu nedostatečné kvality jejich produkce, která byla pravidelně sledována a hodnocena.²⁸⁾ Z následujícího přehledu je patrný stav tvůrčích skupin vždy k datu 31. 12. příslušného roku.

27) Producentké centrum publicistiky a dokumentaristiky či Producentké centrum převzatých pořadů.

28) Rozhovor s Ivo Mathém vedl Pavel Krumpál, 3. března 2010.

Změny ve struktuře tvůrčích skupin PCUP v letech 1992–2002²⁹⁾

	Stav tvůrčích skupin (TSK) PCUP k datu 31. 12.
1992	TSK č. 1 Jarmily Turnovské a Ivany Průchové, č. 2 Dagmar Kotmelové a Hany Justinové, č. 3 Jana Otčenáška a Jiřího Řediny, č. 4. Heleny Sýkorové a Karla Škorpíka, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory a Jana Rubeše (do 31. 7.), č. 7 Pavla Borovana a Václava Čapka, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 9 Petra Kolihy, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka.
1993	TSK č. 1 Jarmily Turnovské (do 31. 3.), Ivany Průchové a Kateřiny Krejčí (od 1. 4.), č. 2 Dagmar Kotmelové (do 31. 3.), Hany Justinové a Jiřího Chalupy (od 1. 2.), č. 3 Jana Otčenáška a Jiřího Řediny (do 31. 3.), č. 4. Heleny Sýkorové a Karla Škorpíka, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory, č. 7 Pavla Borovana a Václava Čapka, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 9 Petra Kolihy, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka (od 1. 10.).
1994	TSK č. 1 Ivany Průchové a Kateřiny Krejčí, č. 2 Jiřího Chalupy, č. 3 Alice Nemanské, č. 4. Heleny Sýkorové a Karla Škorpíka, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory, č. 7 Pavla Borovana a Václava Čapka, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 9 Petra Kolihy, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 16 Jana Šterna (od 1. 3.).
1995	TSK č. 1 Ivany Průchové a Kateřiny Krejčí, č. 2 Jiřího Chalupy a Magdaleny Sedlákové, č. 3 Alice Nemanské, č. 4. Heleny Sýkorové a Karla Škorpíka, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory, č. 7 Pavla Borovana a Václava Čapka (do 30. 9.), č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 9 Petra Kolihy, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 16 Jana Šterna.
1996	TSK č. 1 Ivany Průchové a Kateřiny Krejčí, č. 2 Jiřího Chalupy a Magdaleny Sedlákové, č. 3 Alice Nemanské, č. 4. Heleny Slavíkové, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory, č. 7 Pavla Borovana, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 16 Jana Šterna.
1997	TSK č. 1 Ivany Průchové a Kateřiny Krejčí, č. 2 Jiřího Chalupy a Magdaleny Sedlákové, č. 3 Alice Nemanské, č. 4. Heleny Slavíkové, č. 5 Radima Smetany, č. 6 Vítězslava Sýkory, č. 7 Pavla Borovana, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 16 Jana Šterna.
1998	TSK č. 7 Pavla Borovana, č. 8 Čestmíra Kopeckého, č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 16 Jana Šterna (do 25. 11.), č. 18 Alice Nemanské a Heleny Slavíkové, č. 19 Radima Smetany a Vítězslava Sýkory, č. 25 Jury Kavana (sloučení TSK č. 1 a č. 2 v říjnu 1998).
1999	TSK č. 7 Pavla Borovana, č. 8 Čestmíra Kopeckého (do 30. 4.), č. 10 Jana V. Kratochvíla a Miloslava Vaňka, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 18 Alice Nemanské a Heleny Slavíkové, č. 19 Radima Smetany a Vítězslava Sýkory, č. 25 Jury Kavana, TSK č. 26 a č. 27 (z dostupných zdrojů není zřejmé zařazení následujících producentů do těchto TSK) producentů Ivanky Pruchové (do 8. 1.), Ivy Procházkové (od 8. 2.) a Richarda Medka (od 1. 5.).

29) Zdroj: data jsou převzata z ročenek České televize vydaných v letech 1992–2002.

2000	TSK č. 7 Pavla Borovana, č. 10 Jana Kratochvíla a Jana Šterna (od 23. 11.), č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 18 Alice Nemanské a Heleny Slavíkové, č. 26 Jana Otčenáška a Jaroslava Kučery (od 16. 10.), TSK č. 27, č. 29, č. 30 a č. 42 (z dostupných zdrojů není zřejmé zařazení následujících producentů do těchto TSK) producentů Miloslava Vaňka, Radima Smetany, Vítězslava Sýkory, Ivy Procházkové, Richarda Medka, Magdalény Sedlákové (od 1. 12.), Dušana Kukala (od 26. 5.), Miroslavy Kaňkové (od 29. 5.), Jiřího Kavana (do 30. 9.) a Václava Lukse (od 1. 11.).
2001	TSK č. 7 Pavla Borovana, č. 10 Jana Kratochvíla a Jana Šterna, č. 15 Ondřeje Šrámka, č. 18 Alice Nemanské (do 31. 12.) a Heleny Slavíkové, č. 19 Radima Smetany a Vítězslava Sýkory, č. 26 Jana Otčenáška a Jaroslava Kučery, TSK č. 27, č. 29, č. 30 a č. 42 (z dostupných zdrojů není zřejmé zařazení následujících producentů do těchto TSK) producentů Richarda Medka, Magdaleny Sedlákové, Dušana Kukala (do 31. 12.), Miroslavy Kaňkové, Ivy Procházkové (do 31. 1.) a Václava Lukse (do 31. 12.).
2002	TSK č. 7 Pavla Borovana (do 30. 6.), č. 10 Jana Kratochvíla (do 30. 6.) a Jana Šterna (do 30. 6.), č. 15 Ondřeje Šrámka (do 30. 6.), č. 18 Heleny Slavíkové (do 30. 6.), č. 19 Radima Smetany (do 30. 6.) a Vítězslava Sýkory (do 30. 6.), č. 26 Jana Otčenáška (do 30. 4.) a Jaroslava Kučery (do 30. 4.), TSK producentů Richarda Medka (do 30. 4.), Magdaleny Sedlákové (do 30. 4.) a Miroslavy Kaňkové (do 30. 4.).

Nejdéle stál v čele PCUP ve funkci šéfproducenta Jiří Balvín. V srpnu 1997 nastoupil na jeho místo Karel Kochman. Odchod Balvína však nezůstal bez zájmu médií, která refletovala existující tlak na funkci šéfproducenta PCUP:

Horká půda je hlavně na poli původní tvorby. Loni v létě vystřídal Karel Kochman v čele Producentů centra uměleckých pořadů Jiřího Balvína. Balvín byl oficiálně odvolán kvůli hospodaření, mluvilo se však také o Kochmanově finanční nezávislosti, která by měla vyloučit teoretické dary od vděčných koproducentů děl podpořených televizí.³⁰⁾

Kochmana pak vystřídal 1. dubna 1998 Čestmír Kopecký. Po Kopeckém se funkce šéfproducenta ujal 18. ledna 1999 Jaroslav Kučera. Kučeru nahrazuje k datu 16. října 2000 opět Karel Kochman a Kochmana dne 1. července 2001 Petr Erben. Posledním šéfproducentem PCUP ve sledovaném období byl v roce 2002 po několika měsících pověřený Pavel Borovan. Od 1. května 2002 dochází ke změně systému a v čele nového Centra dramatické tvorby, které nahrazuje dosavadní Producentů centrum uměleckých pořadů, stojí v podřízenosti ředitele programu šéfdramaturg Jan Otčenášek a v podřízenosti ředitele výroby šéfproducent Jaroslav Kučera.

V roce 1992 je v rámci Producentů centra uměleckých pořadů ČT v Praze zařazeno celkem deset tvůrčích skupin. Původní dramatické tvorbě se věnují především tři z nich: tvůrčí skupiny číslo 3 producentů Jana Otčenáška a Jiřího Řediny, číslo 4 Heleny Sýko-

30) Mirka Spáčilová, Tvůrce si vychováváme, věří příští šéf České televize Jakub Puchalský. *Mladá fronta DNES*, 16. 2. 1998, s. 11.

rové a Karla Škorpíka a číslo 9 Petra Kolihy. Do výroby distribučních filmů však v roce 1992 vstupují i další skupiny PCUP, jejichž doménou byly hudební a hudebně dramatické pořady (tvůrčí skupina číslo 6 producentů Sýkory a Rubeše se podílí na vzniku snímku *DON GIO* bratří Cabanů) a pořady zábavné (skupina číslo 8 Čestmíra Kopeckého připravuje film *KRVAVÝ ROMÁN*). V průběhu nadcházejících let přibývali i další producenti PCUP, kteří vstupovali do koprodukčních projektů a napomáhali tak rozvoji české kinematografie.

V letech 1992–2002 postupně narůstal počet distribučních filmů, na nichž se Česká televize prostřednictvím PCUP podílela. V následující kapitole se blíže zaměřím na činnost jednotlivých tvůrčích skupin v této oblasti.

TVŮRČÍ SKUPINA

Tvůrčí skupina v čele s jedním či dvěma vedoucími (producenty) především rozhoduje na základě schváleného vysílacího schématu a výrobního úkolu, stanovené dramaturgické koncepce pro jednotlivé programové oblasti a v rámci přidělených finančních prostředků o realizaci svých dramaturgických záměrů. Dále pak spolupracuje s útvarem programu na vytváření dramaturgické koncepce pro jednotlivé programové oblasti, provádí dramaturgickou činnost, vyhledává náměty a spolupracuje s autory, schvaluje scénáře, vede evidenci autorských smluv, projednává s útvarem programu projekty nad rámec výrobního úkolu a změny výrobního úkolu, rozhoduje o nasazení režisérů a vedoucích výroby, uzavírá s režisérem a vedoucím výroby dohodu o výrobě pořadu, včetně finančního limitu, schvaluje zprávu o výrobě pořadu a výslednou kalkulaci (dodržení finančního limitu na výrobu pořadu), schvaluje pořady do vysílání a v této souvislosti provádí hodnocení pořadů, vede evidenci a dokumentaci o vyrobených pořadech, odpovídá za přípravu pořadu do vysílání včetně příslušných dokladů a projednává sponzorské smlouvy.

Tvůrčí skupina v Producentů centru uměleckých pořadů ČT v Praze byla obvykle tvořena jedním či dvěma producenty (nejčastěji kombinace bývalého dramaturga a produkčního) a několika dramaturgy. Počet dramaturgů ve stálém pracovním poměru varioval. Zatímco některé tvůrčí skupiny měly až pět stálých dramaturgů, jiné spolupracovaly převážně s externisty. Vedení tvůrčích skupin dvojicemi bylo sice při startu systému většinové, avšak nikoli předepsané. Kupříkladu Petr Koliha vedl svou skupinu sám již od počátku, Čestmír Kopecký vzápětí. Později se takové případy dále množily (Pavel Borovan, Alice Nemanská a další) v souladu s vizí nejvyššího vedení České televize pod vedením generálního ředitele Iva Mathého, které preferovalo jasnou a nedělitelnou osobní odpovědnost.³¹⁾ Prakticky každá tvůrčí skupina dále měla jednoho administrativního pracovníka se specifickou náplní práce. Zbývající administrativní zázemí pak bylo v přímé podřízenosti šéfproducenta PCUP, kam byli zařazeni také jeden či dva programově-provozní pracovníci, kteří zodpovídali za autorskoprávní a smluvní agendu, vysílání, dokumentaci a registraci, ekonom a případně sekretářka.

31) Rozhovor s Ivo Mathém vedl Pavel Krumpár, 3. března 2010.

Tvůrčí skupiny disponovaly značnou mírou svobody v rámci schváleného výrobního úkolu a vysílacího schématu. Šéfproducent PCUP Jiří Balvín k této problematice uvedl:

Tvůrčí skupiny se však mohou chovat zcela svobodně a o způsobu výroby rozhodují na základě jim přidělených finančních prostředků. Musí se chovat tržně, rozhodovat o nejhodnějších způsobech výroby, a to jak technologických, uměleckých, tak ekonomicky nejuvhodnějších.³²⁾

Tvrzení šéfproducenta Balvína však neznamená, že svoboda tvůrčích skupin byla neomezená. Do rozhodování o výrobě distribučních filmů nepochybně vstupovaly i další vlivy: partiální zájmy jednotlivých řídicích pracovníků České televize a členů Rady České televize, politické tlaky nebo tlaky ze strany nejrůznějších zájmových skupin.

Jak ukáže následující přehled filmové tvorby jednotlivých tvůrčích skupin, jejichž zaměření bylo pouze orientační a do výroby distribučních filmů vstupovaly hojně také tvůrčí skupiny, jejichž doménou nebyla původní dramatická tvorba.

V letech 1992–2002 spolupracovaly jednotlivé tvůrčí skupiny na následujících distribučních filmech:³³⁾

- **TSK č. 1 Jarmily Turnovské** (do 31. 3. 1993), **Kateřiny Krejčí** (od 1. 4. 1993) a **Ivany Průchové** (*specializace*: tvorba pro děti a mládež): NESMRTELNÁ TETA (1993, Zdeněk Zelenka), PRINCEZNA ZE MLEJNA (1994, Zdeněk Troška), JAK SI ZASLOUŽIT PRINCEZNU (1995, Jan Schmidt), ARTUŠ, MERLIN A PRCHLÍCI (1995, Drahomíra Králová a Věra Šimková-Plívová), EINE KLEINE JAZZMUSIK (1995, Zuzana Hojdoová), O TŘECH RYTÍŘÍCH, KRÁSNÉ PANÍ A LNĚNÉ KYTLI (1996, Vladimír Drha), DO NEBÍČKA (1997, Kryštof Hanzlík), O PERLOVÉ PANNĚ (1997, Vladimír Drha).
- **TSK č. 3 Alice Nemanské** (*specializace*: původní dramatická tvorba): UČITEL TANCE (1994, Jaromil Jireš), ZAPOMENUTÉ SVĚTLO (1996, Vladimír Michálek), PASÁŽ (1997, Juraj Herz), NEJASNÁ ZPRÁVA O KONCI SVĚTA (1997, Juraj Jakubisko), JAK CHUTNÁ SMRT (1995, Milan Cieslar), ZDIVOČELÁ ZEMĚ (1997, Hynek Bočan).
- **TSK č. 4 Heleny Sýkorové a Karla Škorpíka** (do roku 1995), **Heleny Slavíkové** (od 1. 1. 1996), (*specializace*: původní dramatická tvorba): MĚSTEM CHODÍ MIKULÁŠ (1992, Karel Kachyňa), KRÁVA (1993, Karel Kachyňa), ANDĚL MILOSRDENSTVÍ (1993, Miroslav Luther), ŘÁD (1994, Petr Hvižd), HELIMADOE (1993, Jaromil Jireš), GOLET V ÚDOLÍ (1995, Zeno Dostál), FANY (1995, Karel Kachyňa), SITUACE VLKA (nedokončeno), MALOSTRANSKÉ HUMORESKY (1995, Zdeněk Gawlik, Jan Pecha, Jaromír Polišenský), KOLJA (1996, Jan Svěrák), BUMERANG (1996, Hynek Bočan), BÁJEČNÁ LĚTA POD PSA (1997, Petr Nikolaev), STŮJ, NEBO SE NETREFÍM (1998, Jiří Chlumský).
- **TSK č. 6 Vítězslava Sýkory a Jana Rubeše** (*specializace*: hudební pořady): DON GIO (1993, Michal Caban, Šimon Caban).
- **TSK č. 7 Pavla Borovana a Václava Čapka** (do 30. 9. 1995), (*specializace*: zábavná tvorba): ANDĚLSKÉ OČI (1994, Dušan Klein), SATURNIN (1994, Jiří Věřčák), KRÁL

32) Katarína B i l k o v á – Jana S o p r o v á - Vít Š n á b l (eds.), *Ročenka České televize a produkce tvůrčích skupin 1993*. Praha: Česká televize, Tiskové a informační středisko 1994, s. 83.

33) Zdroj: data jsou převzata z ročenek České televize vydaných v letech 1992–2002.

UBU (1996, F. A. Brabec), JE TŘEBA ZABÍT SEKALA (1997, Vladimír Michálek), PELÍŠKY (1999, Jan Hřebejk), MUSÍME SI POMÁHAT (2000, Jan Hřebejk), CESTA Z MĚSTA (2000, Tomáš Vorel).

- **TSK č. 8 Čestmíra Kopeckého** (*specializace*: zábavná tvorba): KRVAVÝ ROMÁN (1993, Jaroslav Brabec), ŽILETKY (1993, Zdeněk Tyc), DÍKY ZA KAŽDÉ NOVÉ RÁNO (1995, Milan Šteindler), KANÁRSKÁ SPOJKA (1993, Ivo Trajkov), INDIÁNSKÉ LÉTO (1995, Saša Gedeon), ZAHRADA (1995, Martin Šulík), MARIAN (1996, Petr Václav), JMÉNO KÓDU RUBÍN (1996, Jan Němec), ...ANI SMRT NEBERE! (1996, Miroslav Balajka), MLADÍ MUŽI POZNÁVAJÍ SVĚT (1995, Radim Špaček), UŽ (1995, Zdeněk Tyc), MŇAGA–HAPPY END (1996, Petr Zelenka), KAMENNÝ MOST (1996, Tomáš Vorel), ŠEPTĚJ (1996, David Ondříček), VÝCHOVA DÍVEK V ČECHÁCH (1997, Petr Kolíha), CESTA PUSTÝM LESEM (1997, Ivan Vojnár), KNOFLÍKÁŘI (1997, Petr Zelenka), CO CHYTNĚŠ V ŽITĚ (1998, Roman Vávra), POSTEL (1998, Oskar Reif), RIVERS OF BABYLON (1998, Vlado Balco), NÁVRAT IDIOTA (1999, Saša Gedeon).
- **TSK č. 9 Petra Kolíhy** (do roku 1995), (*specializace*: původní dramatická tvorba): HRAD Z PÍSKU (1994, Zuzana Zemanová), AMERIKA (1994, Vladimír Michálek), MÁ JE POMSTA (1994, Lordan Zafranović), POSLEDNÍ PŘESUN (1995, Kryštof Hanzlík), CEREMONIÁŘ (1996, Jiří Věřčák).
- **TSK č. 15 Ondřeje Šrámka** (*specializace*: divadelní tvorba): MRTVEJ BROUK (1998, Pavel Marek), POČETÍ MĚHO MLADŠÍHO BRATRA (1999, Vladimír Drha), VINCENZ PRIESSNITZ (1999, Pavel Linhart), ZAČÁTEK SVĚTA (2000, Pavel Melounek, Dan Svátek, Vladimír Drha), ZATRACENÍ (2002, Dan Svátek).
- **TSK č. 18 Alice Nemanské a Heleny Slavíkové** (vzniká v roce 1998 sloučením TSK č. 3 a 4), (*specializace*: původní dramatická tvorba): VŠICHNI MOJI BLÍZCÍ (1999, Matěj Mináč), HANELE (1999, Karel Kachyňa), ENE BENE (2000, Alice Nellis), ZPRÁVA O PUTOVÁNÍ STUDENTŮ PETRA A JAKUBA (2000, Drahomíra Vihanová), KYTICE (2000, F. A. Brabec), PARALELNÍ SVĚTY (2001, Petr Václav), OBĚTI A VRAZI (2000, Andrea Sedláčková), KANÁREK (2000, Viktor Tauš), KURE MELANCHOLIK (1999, Jaroslav Brabec), CABRIOLET (2001, Marcel Bystroň), DIVOKÉ VČELY (2001, Bohdan Sláma), LESNÍ CHODCI (2002, Ivan Vojnár).
- **TSK Ivy Procházkové a Jaroslava Kučery** (*specializace*: původní dramatická tvorba): ELIŠKA MÁ RÁDA DIVOČINU (1999, Otakáro Schmidt), SAMOTÁŘI (2000, David Ondříček), KRAJINKA (2000, Martin Šulík), REBELOVÉ (2001, Filip Renč), TMAVOMODRÝ SVĚT (2001, Jan Svěrák).
- **TSK Jaroslava Kučery a Jana Otčenáška** (*specializace*: původní dramatická tvorba): DĚVČÁTKO (2002, Benjamin Tuček), BABÍ LÉTO (2001, Vladimír Michálek).
- **TSK Jiřího Kavana** (*specializace*: tvorba pro děti a mládež): HURÁ NA MEDVĚDA (2000, Dana Vávrová), KRÁL SOKOLŮ (2000, Václav Vorlíček), PRINCEZNA ZE MLEJNA II (2000, Zdeněk Troška).
- **TSK Dušana Kukala** (*specializace*: tvorba pro děti a mládež): KRUH (2001, Věra Šimková-Plívová, Drahůše Králová), KRÁLOVSKÝ SLIB (2001, Kryštof Hanzlík).

Jak je z výše uvedeného přehledu patrné, existovalo ve vztahu k distribučním filmům uvnitř i vně PCUP konkurenční prostředí. Celkem devatenáct producentů České televi-

ze se nejméně jednou v letech 1992–2002 zapojilo do výroby distribučních hraných filmů. Mezi nejčastěji zmiňované producenty řadíme Alici Nemanskou, Helenu Sýkorovou, Karla Škorpíka, Helenu Slavíkovou, Pavla Borovana, Václava Čapka, Čestmíra Kopeckého, Petra Kolihu, Ivu Procházkovou, Jaroslava Kučeru a Jana Otčenáška. Distribučním filmům pro děti a mládež se pak věnovali především Jarmila Turnovská, Kateřina Krejčí, Ivana Průchová, Jiří Kavan a Dušan Kukal. Spíše ojedinělé pokusy na poli kinematografickém zaznamenali Vítězslav Sýkora a Jan Rubeš, kteří se orientovali zejména na pořady hudební, a Ondřej Šrámek, jehož tvůrčí skupina se primárně věnovala divadelnímu dění.

Výběr filmů v jednotlivých tvůrčích skupinách se vždy přirozeně řídil osobním vkusem a zájmy producentů, kteří stáli v jejich čele. V oblasti tvorby pro děti a mládež například převládala snaha o udržení kontinuity národních i evropských tradic, bez výrazných experimentálních odbočení. Cílem producentů a producentek zde byl kultivovaný a uměřenými výrazovými prostředky vyprávěný dramatický příběh s pevnou dějovou linií a etickým a morálním přesahem.

Spíše konzervativní větev dramatické tvorby v České televizi zastupují producentky Alice Nemanská, Helena Sýkorová, Helena Slavíková a producent Karel Škorpík. Pod podpořenými projekty těchto producentů jsou nejčastěji podepsáni renomovaní tvůrci, režiséři i scenáristé. Karel Kachyňa, Jaromil Jireš, Juraj Herz, Hynek Bočan, Ivan Vojnár či Juraj Jakubisko našli své partnery právě v těchto vedoucích tvůrčích skupin.

Vedle producentů z tvůrčích skupin zaměřených na původní dramatickou tvorbu vyniká ve vztahu k české kinematografii především producent Čestmír Kopecký, jehož hlavní doménou byly zábavné pořady. Charakteristická je pro něj především podpora mladých a začínajících tvůrců, vstřícnost vůči experimentům i menšinovým produkcím a odvaha riskovat při výběru látky či autorského týmu. Po úspěších filmů ZAHRAA a INDIÁNSKÉ LÉTO obdržel Kopecký dokonce cenu Kristián – Producent roku 1996. Více se této producentské osobnosti budu věnovat v kapitole „Případová studie: filmový a televizní producent Čestmír Kopecký“.

DRAMATURG

Za jeden z klíčových programových „nástrojů“ České televize lze považovat funkci televizní a filmové dramaturgie. Přestože se nejedná o pracovníky v přímé podřízenosti generálního ředitele, rozhodl jsem se zařadit je do tohoto výčtu z důvodu jejich významu pro vznik a celkové vyznění díla.

Televizní dramaturgie je v nejširším slova smyslu spoluvytváření programové koncepce České televize a jejích menších jednotek (například televizních studií, producentských center nebo tvůrčích skupin). Dramaturgická koncepce vyjadřuje ideově-umělecké cíle, jež svou programovou skladbou sleduje Česká televize nebo její menší jednotka. Smyslem dramaturgie je tedy už při přípravě pořadu (v tzv. předrealizačním stádiu) zaměřovat televizní tvorbu v intencích programové strategie. Takzvané dramaturgické stádium přípravy televizního pořadu zahrnuje volbu námětu (eventuálně literární předlohy), jeho zadání scenáristovi a kreativní usměrňování scenáristické práce až ke konečnému výsledku této etapy, jímž je definitivní verze literárního scénáře. Dramaturgický vliv se

nejméně uplatňuje i ve stádiu realizačním, kdy dramaturg ve spolupráci s tvůrčím kolektivem a zejména s režisérem pořadu usiluje o to, aby i při realizaci došlo k maximálnímu uplatnění dramaturgické koncepce. Dramaturg je tedy pracovník realizující ve svém oboru (původní dramatická tvorba, zábava atd.) dramaturgickou koncepcí tvůrčí skupiny či producentského centra, který je zodpovědný za prosazování této koncepce v pořadech, vytvářených pod jeho přímým dramaturgickým vlivem. Příležitou vizitku filmového dramaturga vystavil scenárista a režisér Elmar Klos v roce 1988:

Kdybych měl vyjádřit, co reprezentuje dramaturgie v kontextu filmových činností, řekl bych: řemeslo, vzdělání, tvůrčí cit, ale především čich loveckého psa – čich pro filmovou látku, čich pro filmové vidění, čich pro filmový talent.³⁴⁾

Tato charakteristika plně vystihuje také profesi televizní dramaturgie, která se přirozeně řídí spíše potřebami televizního média.

Dramaturgové, kteří působili v letech 1992–2002 v jednotlivých tvůrčích skupinách České televize, se stávali nejbližšími partnery externích tvůrců. V tvůrčím dialogu opoňovali scenáristův a potažmo také režisérův a producentův záměr. Přínos dramaturgie například zmiňuje ve svém článku z roku 1996 Tereza Brdečková:

Ovšem nástroji ČT jsou dodnes právě dramaturgové, schvalovačky a dohadování. Jen takový mechanismus (pokud je v rukou kompetentních lidí) totiž dokáže zaručit, že se nenatočí úplný nesmysl.³⁵⁾

Stejným způsobem hodnotí přínos televizní dramaturgie také scenárista a dramaturg Václav Šašek, který podle publicistky Věry Míškové prohlásil, že „právě díky pečlivosti televizní dramaturgie nejdou filmy, na nichž se televize podílí, pod určitou hranici kultury a morálky“.³⁶⁾ Dramaturgie tedy podle těchto tvůrců představuje v jinak průmyslovém systému televizní výroby „pojistku“, která by měla eliminovat chybovost a omezit rutinní přístup.

Televizní dramaturgie má ale i svá rizika, může vést k až příliš „televiznímu“ zpracování látky na úkor filmovosti. Na tuto skutečnost upozornil člen výběrové komise Berlínale Hans-Joachim Schlegel v roce 2000:

Hans-Joachim Schlegel [...] vyčítá většinu českých filmů televizní dramaturgii, televizní kameru, televizní filmový jazyk bez velkých celků a podobně. Z posledních filmů jedině HANELE režiséra Karla Kachyni má podle něj filmové parametry.³⁷⁾

34) Elmar Klos, *Dramaturgie je když...* Praha: Československý filmový ústav 1988, s. 61.

35) Tereza Brdečková, Všechno vymyslím sám. *Respekt*, 15. 4. 1996, s. 18.

36) Věra Míšková, Jak dlouho potrvá český filmový zázrak? *Právo*, 16. 7. 1997, s. 10.

37) Martina Vacková, Zamyšlení nad současnou situací českého filmu. *Plzeňský deník*, 8. 7. 2000, s. 18.

Mezi domácí kritiky televizní dramaturgie patří dle vyjádření Čestmíra Kopeckého například režisér a filmový pedagog Karel Vachek, který údajně uvedl, že televizní dramaturgie film poškozují. Kopecký naopak považuje televizní dramaturgii za důležitou součást filmové i televizní tvorby.³⁸⁾ V pozici vedoucího tvůrčí skupiny si často najímal externí dramaturgy, kteří pro něj byli garancí vysoké kvality výsledného díla (například Halinu Pawlowskou). Z dalších významných filmových dramaturgů České televize mohou zmínit mimo jiné Kristiána Sudu nebo již výše citovaného Václava Šaška.

Producentický versus redakční systém

Producentický systém je především metoda organizace a řízení, která se začala připravovat od jara 1990 ještě v rámci Československé televize (ČST) a nahradila dosavadní systém hlavních redakcí, uplatňovaný před rokem 1989. Ideový návrh nové organizační struktury ČST pochází ze dne 28. února 1990 a jeho autory byli Vladimír Bezděk (technik a střiháč), Jan Bonaventura (režisér), Pavel Borovan (televizní producent), Eva Dubová (právníčka a dlouhá léta vedoucí sekretariátu generálního ředitele ČT), Pavel Fischl (ředitel zpravodajství ČST), Jiří Hnilička (systémový inženýr), Jan Horský (ředitel výroby a techniky ČST), Jaroslav Jaroš (ekonom) a Antonín Moskalyk (režisér). Ideový návrh inicioval ústřední ředitel ČST Miroslav Pavel, ale hlavní přípravy restrukturalizace započaly až za vedení Jiřího Kantůrky, jenž nastoupil do funkce ústředního ředitele 12. března 1990.

Stěžejní zásadou ideového návrhu bylo zjednodušení, zpružnění a zefektivnění řízení ČST. Tuto radikální změnu podnítilo usnesení předsednictva vlády Československé socialistické republiky číslo 18/1990, jež uložilo ústřednímu řediteli ČST, aby do 30. června 1990 informoval vládu o nové organizační struktuře a postupu snižování počtu pracovníků v ČST. Do 31. října 1990 měl pak ústřední ředitel podle stejného usnesení předložit vládě komplexní materiál obsahující plán dalšího rozvoje a činnosti ČST. Nová organizační struktura byla koncipována tak, aby účinně přispěla ke splnění tohoto usnesení předsednictva vlády.

Nové organizační uspořádání ČST vycházelo zejména z těchto principů: 1) ploché organizační struktury s maximální delegací pravomoci a odpovědnosti, 2) existence pevného vysílacího schématu jako základu pro stanovení výrobního úkolu, 3) producentických vztahů, ve kterých má řídicí subjekt možnost zvažovat umělecké a ekonomické důsledky svého rozhodování ve všech souvislostech, 4) systému hmotné zainteresovanosti na výrobě televizních pořadů, 5) motivace všech pracovníků k výkonu, tvořivé a iniciativní práci, zejména v souvislosti s vytvořením prostoru pro podnikavost u většiny útvarů, 6) rozvoje komerční činnosti televize, 7) možnosti konkurence nejen mezi pracovníky uměleckých profesí, 8) otevřené organizační struktury, která bude schopna pružně reagovat na vnitřní a vnější podněty, 9) omezení administrativního aparátu na nezbytnou míru. Z předloženého návrhu je dále patrná snaha autorů o radikální změnu fungování

38) Rozhovor s Čestmírem Kopeckým vedl Pavel Krumpál, 5. října 2009.

organizace ve srovnání s principy uplatňovanými ve státní televizi před rokem 1989. Zásadní úpravy si vyžádaly mimo jiné ekonomické vztahy při výrobě pořadů, které byly poplatné takzvané socialistické ekonomice. Pro socialistickou ekonomiku je charakteristické například rozpočtování pouze externích nákladů, zatímco s největší položkou rozpočtu, interními náklady, redakce vůbec nepočítaly. V důsledku tohoto přístupu docházelo ke špatnému hospodaření s vlastními televizními kapacitami. Hlavní změna ve vnitřním řízení však spočívala v zavedení producentického systému výroby pořadů, který začal fungovat v rámci Československé televize s účinností od 1. ledna 1991.

V roce 1992 byla výše uvedená metoda při vzniku České televize uplatněna jako základní organizační, ekonomický a výrobní princip. Producentický systém v podmínkách České televize znamenal především „způsob myšlení“ založený na přesně definované delegaci odpovědnosti a pravomocí na konkrétní producenty (šéfproducenty, respektive ředitele studií) a na chodu finančních toků a způsobu zadávání výroby pořadů. Tento systém vychází z oddělení producentické role kompetentního objednavatele od vlastního průběhu výroby, aniž je snížena producentova integrální odpovědnost ekonomická a obsahová. Producentický systém zachovává všechny parametry pro obsahovou supervizi i finanční kontrolu, ale neomezuje tvůrce a štáby výrobními normami a umožňuje individuální pohled a rozhodování. Nutnou podmínkou pro fungování tohoto systému byla značná invence producentů.³⁹⁾

Producentický systém tvořil s mírnými obměnami základ organizační struktury České televize až do roku 2002. Jeho neudržitelnost v posledních letech zmínil generální ředitel Jiří Balvín ve svém projektu pro potřeby výběrového řízení na funkci generálního ředitele České televize v září 2001:

Producentický systém byl koncipován na principu silných producentů, kteří měli garantovat podporu tvořivosti zaměstnanců. Zvolené řešení se ukázalo jako neefektivní a tento systém dnes vykazuje závažné nedostatky. Vedení ČT se v letech 1998–1999 pokoušelo o jejich odstranění. Základním problémem byl však samotný producentický systém, resp. komplikované řízení tvůrčích skupin.⁴⁰⁾

Obdobný názor zastával také bývalý generální ředitel TV Nova, který v rozhovoru z roku 2009 k tomuto tématu uvedl: „Zlikvidoval bych systém producentických center, protože to jsou ty černé díry, kde si objednávku tvoří dodavatel a cenu stanovujete v kruhu.“⁴¹⁾ V následující části mé studie se pokusím nastínit základní výhody a nevýhody jednotlivých systémů.

39) Srov. Jiří P i t t e r m a n n – Jiřka S a t u r k o v á – Vít Š n á b l (eds.), *(Převých) 10 let České televize*. Praha: Česká televize, edice PR a Promotion 2002, s. 362.

40) Jiří B a l v í n, *Projekt České televize – Úvaha o veřejnoprávním poslání České televize*. Praha: Česká televize 2001, s. 10.

41) Jan B r y c h t a – Dominik H r o d e k, Rozhovor: Vladimír Železný. *Strategie*, 20. 4. 2009, s. 36.

PRODUCENTSKÝ SYSTÉM

Producentický systém, který byl v České televizi aplikován až do roku 2002, představuje především tvůrčí prostředí podporující silné individuality, jimž dává více pravomocí a větší odpovědnost, a pestrost programové nabídky. Právě producentický systém umožnil vyniknout osobnostem typu Čestmíra Kopeckého či Pavla Borovana. Takto vnímal stav České televize i nový generální ředitel České televize Jakub Puchalský v roce 1998: „Zdá se mi, že televizní systém stojí na silných osobnostech a počet úspěchů stále převyšuje neúspěchy.“⁴²⁾ Z hlediska organizačního uspořádání vykazuje producentický systém méně stupňů řízení a umožňuje větší organizační i rozhodovací flexibilitu.

Mezi hlavní výhody producentického systému patří zejména:

1) Posílení individuální odpovědnosti

- dochází k přenosu významných kompetencí a odpovídající odpovědnosti na producenty tvůrčích skupin;
- producent má soustředěnou odpovědnost programovou i finanční (dramaturgicko-ekonomická samostatnost tvůrčích skupin);
- producent má přímou odpovědnost za každý pořad své skupiny; dochází k okamžitému postihu při poklesu kvality; označení skupin jmény producentů vede k větší odpovědnosti všech tvůrčů;
- osobní odpovědnost a zainteresovanost jednotlivých článků řetězce, podílejících se na tvorbě a výrobě pořadů, posiluje sebevědomí a pocit sounáležitosti s „firmou“; v tvůrčích skupinách je na každého pracovníka „více vidět“;
- přesun odpovědnosti směrem dolů vede k různorodosti cílů a k demokratičnosti přístupů.

2) Zefektivnění organizační struktury

- producentický systém vykazuje méně stupňů řízení, a tím nabízí také větší autonomii producentických center, respektive tvůrčích skupin;
- jednodušší schvalovací struktura snižuje byrokracii systému; mezi externími tvůrci a příslušným producentem existuje přímý kontakt bez dalších mezičlánků;
- malé tvůrčí skupiny umožňují rychlost, flexibilitu a operativnost při přípravě pořadů;
- od nápadu, námětu a scénáře je přímá cesta k výrobě – úzké propojení programu a realizace;
- dochází ke zřetelnému oddělení zákazníka (program) a dodavatele (producent);
- producentický systém je dostatečně variabilní a umožňuje operativní vznik a zánik tvůrčích skupin podle potřeb organizace a výkonnosti tvůrčích skupin.

3) Vytvoření vnitřního konkurenčního prostředí

- konkurenční prostředí vzniká díky existenci více skupin, které mezi sebou soutěží;

42) Mirka Spáčilová, Tvůrce si vychováváme, věří příští šéf České televize Jakub Puchalský. *Mladá fronta DNES*, 16. 2. 1998, s. 11.

- tvůrčí skupina není striktně žánrově omezená, mohou v ní vznikat i „nestandardní“ pořady či pořady odpovídající zaměření jiné tvůrčí skupiny; dochází tak k využívání talentu a tvůrčího potenciálu všech členů tvůrčí skupiny v různých oblastech televizní tvorby; tvůrčí „rotace“ navíc zabraňuje profesnímu „vyhoření“.

4) Podpora pestrosti programové nabídky

- každá skupina má svou vlastní osobitost, podporující celkovou pestrost skladby České televize;
- producentický systém dává prostor silným, výrazným a někdy i nekonvenčním osobnostem; vytváří ideální prostředí pro tvorbu a iniciativu jednotlivých pracovníků;
- tvůrčí skupina má volnost při výběru spolupracovníků do realizačního týmu, což umožňuje přirozenou diferenciaci žánrů a přístupů; tvůrci (autoři, režiséři) mají rovněž možnost výběru, se kterou skupinou budou spolupracovat;
- v rámci tvůrčích skupin panuje relativní tvůrčí svoboda (producent hospodáří jak s penězi, tak i realizuje a vyhledává náměty).

Naopak hlavní nevýhody producentického systému jsou následující:

1) Zvýšené nároky na koordinaci tvůrčích skupin a televizních studií

- špatná koordinace mezi TS Brno, TS Ostrava a ČT v Praze vede často k tomu, že stejné téma natočí více studií České televize;
- z nízké úrovně vertikální i horizontální komunikace a koordinace činnosti jednotlivých tvůrčích skupin i center pramení nebezpečí překrývání tvůrčích záměrů a směřování žánrové tvorby;
- pokud nejsou přesně stanoveny cíle a úkoly, mohou vznikat problémy v koordinaci například při naplňování jediného vysílacího okna různými tvůrčími skupinami;
- dochází k atomizaci tvůrčího usilování, z tvůrčích skupin se mohou stát sólisté;
- producentický systém vyžaduje jasná a pevná pravidla ekonomiky (mj. složitější kontrolní mechanismy rozpočtování a finančních toků), výroby (například jednotná honorářová politika pro všechny tvůrčí skupiny) a komunikace.

2) Nekoncepčnost

- široký záběr žánrů v rámci jedné tvůrčí skupiny může vést k koncepčnosti; klade vysoké nároky na producenta coby hlavního dramaturga tvůrčí skupiny;
- pozvolné zmenšování žánrových specifik tvůrčích skupin, ale i zodpovědnosti za daný žánr ve vztahu k vysílacímu schématu vede k tomu, že každý dělá všechno a naopak nikdo není zodpovědný za určité typy pořadů;
- projevuje se omezenost samostatného rozhodování nad rámec výrobního úkolu tvůrčí skupiny, daná nízkou mírou informovanosti o konkrétních záměrech a prioritách ostatních tvůrčích skupin a České televize jako celku.

3) Personální náročnost

- producentický systém vytváří značné nároky na schopnosti všech řídicích pracovníků, vyplývající z velké osobní svobody, a tedy i zodpovědnosti.