

Projekt pro výběrové řízení na funkci generálního ředitele Českého rozhlasu

Situace a výhled Českého rozhlasu v letech 2016-21

Projekt předkládá MgA. Marek HLADKÝ



Český rozhlas, jakožto médium veřejné služby, se dostal do situace, která vyžaduje zásadní změnu.

Tato změna musí být tvořena systémem dílčích reforem a transformací, které instituci vrátí do pozice moderního veřejnoprávního média 21. století, jež tvoří a produkuje na bázi moderního, efektivního řízení.

Český rozhlas má v současné situaci mnoho problémů, které zásadním způsobem brzdí jeho efektivní chod, a to se všemi důsledky, které z toho vyplývají. Nemalou měrou se důsledky tohoto stavu dotýkají těch, kvůli kterým byl rozhlas před více jak devadesáti lety založen, tedy posluchačů.

Velkým otazníkem současnosti se navíc stala domnělá nezávislost tohoto média veřejné služby. Je to, z velké části, dáno záměnou představ, které tento pojem představuje. Jestliže nezávislost veřejnoprávního rozhlasu má zabránit zneužití tohoto média politickými stranami, pak je také třeba přesně definovat způsob jak toho dosáhnout. A to nejen teoreticky.

Základním problémem je již samotná struktura řízení. Ta totiž umožnila mimořádnou roztržitost a atomizaci, která (pomineme-li nyní nehospodárnost) sice sama sebe definuje jako důkaz nezávislosti, avšak ve skutečnosti jde jen o velké množství názorových proudů. A tato chaotická roztržitost je vydávána za onu nezávislost.

Argumentace, obhajující současný stav, zní: vždyť zde máme celé portfolio názorů.

Ano, ovšem bez základních pilířů oné nezávislosti: *chybí vyváženost, tvořící objektivitu. A právě objektivita je základním prvkem nezávislosti; neobejde se bez stále podporované a vyžadované nestrannosti.*

Jsou to právě mechanismy, které by zaručovaly tento typ pořadů, které Českému rozhlasu chybí.

A jsme opět u struktury řízení, která by tyto mechanismy vytvářela, a současně vyžadovala jejich dodržování.

Začnu od toho strukturálně nejdůležitějšího, co Český rozhlas má - od jednotlivých stanic.

Každá z celostátních stanic Českého rozhlasu je řízena samostatně, je jakousi atomickou jednotkou sama pro sebe, s minimálním přesahem do stanice jiné. Struktura každé jednotlivé stanice je vlastně "malým samostatným Českým rozhlasem". Uvědomíme-li si však, že Radiožurnál, Dvojka, Vltava i Plus (nyní záměrně pomíjím digitální stanice a krajská studia, a to pro odlišnost jejich řízení) fungují v rámci jediné instituce, pochopíme nesmyslně přebujelý a nikoli zdvojený, ale čtyřnásobně (!) se kopírující způsob jejich řízení. Každá ze stanic má svého

šéfredaktora, zástupce šéfredaktora, vedoucího programu, produkci, editory, moderátory, zprávaře, redaktory, dramaturgy, komentátory, zpravce webu a sociální sítě, marketing a PR.

Celá výše uvedená struktura funguje uzavřeně a paralelně s ostatními stanicemi, včetně napojení na „celorozhlasové“ Centrum zpravodajství, které nesmyslně koexistuje se zprávaři jednotlivých stanic, včetně zpravodajství Radiožurnálu.

V této zmatené struktuře se můžeme setkat například s kulturním zpravodajem Centra zpravodajství, který, cituji: "...Sleduji dění ve světě klasické hudby, zpracovávám aktuální události a vyhledávám zajímavá témata, která by obohatila vysílání." Logická otázka zní: Co dělají dramaturgové a editoři na stanici Vltava?

Jen jeden z příkladů, na kterém lze ilustrovat současnou strukturu řízení v současném Českém rozhlasu. Za zásadní nedostatek Projektu Petera Duhana považuji překrývání kompetencí a nevyhraněný model řízení, nedotažení jasných rozhodovacích pravomocí. Projekt Petera Duhana mi tak z pohledu řízení Českého rozhlasu připadá jako nedotažený, obrazně řečeno: s cílovou rovinou na půl cesty.

Můj projekt řeší potřebné změny, celkové zprůhlednění a efektivitu řízení tohoto média veřejné služby, včetně jeho transformace a sloučení s Českou televizí do jednotného veřejnoprávního celku, pracovně nazvaného Český veřejnoprávní rozhlas a televize. Časový harmonogram sloučení obou veřejnoprávních institucí do jednoho celku je ohraničen střednědobým horizontem, tedy rokem 2021.

Harmonogram řízení Českého rozhlasu 2016 - 21

1) Období 2016 - 17

V krátkodobém horizontu bude potřeba jasně definovat a řešit strukturu řízení Českého rozhlasu, a to zejména v organizačně provozních záležitostech.

Zasadím se o kompletní redefinování struktury řízení v přímé podřízenosti generálního ředitele a dále restrukturalizaci managementu jednotlivých stanic ČRo.

Kolegium generálního ředitele bude nově tvořit 5 ředitelů s celoinstitucionálním dohledem. Celkový počet se o jednoho sníží, navíc dojde ke kompletnímu přerozdělení současných kompetencí.

V důsledku toho bude řízení Českého rozhlasu daleko efektivnější, s přímým dopadem na kvalitu a vyváženost vysílání, včetně nemalé úspory finančních prostředků.

Vedení českého rozhlasu bude nově tvořeno:

- ředitelem programu a výroby
- ředitelem ekonomiky a správy
- ředitelem techniky
- ředitelem obchodu a marketingu
- ředitelem personálně právního útvaru

Ke zrušení dojde u funkcí ředitele Odboru generálního ředitele a Tajemníka generálního ředitele.

V sekcích jednotlivých ředitelů vzniknou centrální útvary, sjednocující současnou roztržštěnost a dublovanou dislokaci v jednotlivých stanicích.

Ředitel programu a výroby

Ve své funkci sloučí řízení všech programových a produkčních složek Českého rozhlasu, což povede k zásadnímu zefektivnění výroby pořadů s přímým dopadem na úsporu finančních prostředků, včetně jednotného dohledu na zvyšování kvality vysílání.

Nově pod něj budou spadat všichni dramaturgové a produkční, dosud spadající pod šéfredaktory jednotlivých stanic. Tito dramaturgové budou rozčleněni do nově vzniklých Center programu a výroby, které budou tvořit:

- Centrum zpravodajství
- Centrum dramatické a hudební tvorby
- Centrum pořadů pro děti a mládež
- Centrum dokumentu a publicistiky
- Centrum regionálního vysílání
- Centrum sportovních pořadů.

Každé z těchto Center programu a výroby rozhlasové tvorby povede šéfproducent, který na pravidelných programových radách bude stanicím rozdělovat pořady dle žánru a zaměření. Na tyto programové rady budou navazovat i rady, schvalující již vyrobené pořady do vysílání, čímž dojde k centrálnímu nastavení vysokých požadavků na nové pořady, zařazené do vysílání. Předejde se tak současné autonomní rozdrobenosti a dublování podobných témat v jiných stanicích.

V tomto bodě opět vidím zásadní změnu oproti projektu Petera Duhana, který přímo pod sebe podčlenil Evaluaci programu. Posuzování kvality programu však patří

právě na programové rady, kde je možné okamžitou zpětnou vazbou zapůsobit na všechny prvky, podílející se na výrobě pořadů, které mohou kvalitu programu okamžitě ovlivnit. Český rozhlas je živý organizmus a proto i posuzování kvality pořadů musí být velmi flexibilní a akční. A hlavně musí být v bezprostředním kontaktu s těmi, kdo se na tvorbě, a tím pádem i kvalitě programu, přímo podílí.

Podstatný bude okamžitý dramaturgický audit, který se zaměří na kontrolu schválených i schvalovaných pořadů. Výsledky dramaturgického auditu, samozřejmě, nelze předjímat.

Součástí těchto Center bude i výroba a produkce, které budou nadřazeny nad současné vedení jednotlivých stanic.

Standardem bude i sjednocení celkových výrobních nákladů, včetně maximální kontroly nákladů na výrobu jednotlivých pořadů.

Tento způsob dramaturgie a výroby pořadů povede k otevřené profilaci jednotlivých stanic, včetně maximální kontroly z pohledu profesionality, vyváženosti a objektivit jednotlivých rozhlasových pořadů.

Pro Český rozhlas je důležité, aby jednotlivé stanice důsledně dodržovaly své profily. Je potřebné ukončit současnou nevyhraněnost a dramaturgickou rozdrobenost.

Radiožurnál: zpravodajská stanice. Infokanál, podávající jasné a ucelené informace o aktuálním dění v České republice i zahraničí.

Dvojka: stanice původní rozhlasové tvorby. Dramatická tvorba, dokumenty, zábavné pořady, současná hudba. Navrhují opětovný návrat k názvu Praha. Má to hluboce zakořeněný historický kontext.

Vltava: stanice pro náročné posluchače s dominancí vážné hudby. Bude nastaveno pečlivé dramaturgické odstínění s Dvojkou.

Plus: stanice publicistiky, komentářů, diskusních pořadů, témat, která navazují na zájem veřejnosti a vyžadují podrobný a erudovaný rozbor.

Velký důraz bude kladen na pořady pro děti a mládež. Auditivní vnímání nenahraditelně rozšiřuje rozvoj osobnosti dětských posluchačů.

Zpravodajství se fakticky stane součástí jediného centra a jeho zprávy budou jednotně moderované a vysílané ve všech stanicích Českého rozhlasu. Nově tak vznikne jediný výstup, který bude prostřednictvím vnitřních mechanismů pravidelně sledovat, vyhodnocovat a garantovat nestrannost, vyváženost a objektivitu zpravodajství Českého rozhlasu, jakožto média veřejné služby.

Ředitel ekonomiky a správy

Do jeho gesce bude spadat nejen tvorba vyrovnaného rozpočtu ČRo, včetně sledování a vyhodnocování možných úspor.

Z pohledu současné výše rozpočtu ČRo a změn navrhovaných v tomto projektu, je důležité sestavit horizont možných úspor, a to díky zejména efektivitě navrhovaných změn, včetně podrobného a důsledného ekonomického auditu.

Ředitel techniky

Kromě řízení technických složek, včetně nových médií, bude v jeho kompetenci příprava technických podkladů pro projekt sloučení Českého rozhlasu a České televize s důrazem na nákup společných technologií. Současně zůstává prioritou i započatý proces kompletního přechodu na digitální vysílání DAB a DAB+, včetně přípravy technických podkladů pro dopracování příslušné legislativy.

Ředitel obchodu a marketingu

Veškeré obchodní, marketingové a PR aktivity budou sjednoceny pod jednotnou komunikační strategií.

Budou pod něj začleněni všichni pracovníci webů a sociálních sítí, marketingu a PR, kteří jsou v současné době pod současným vedením jednotlivých stanic.

Český rozhlas opustí současnou roztržitost webových stránek a sociálních sítí, které si vytváří jednotlivé stanice.

Nově vytvoří jednotný komunikační kanál prostřednictvím centrální internetové působnosti, komunikace, včetně sociálních médií.

Ředitel personálně právního útvaru

Jeho podstatným úkolem bude kontrola a sjednocení veškerých smluv, včetně uměleckých, a také jednotný postup při výběru těch nejlepších kandidátů na pracovní pozice v Českém rozhlasu.

Veřejnoprávní médium, jehož podstatou je příjem peněz od poplatníků, musí být i dostatečnou garancí profesionality, která je nedílným znakem účelně vynaložených finančních prostředků.

Jednotné personální řízení bude mít za cíl pozvednutí úrovně, zejména umělecké, ve veřejnoprávní oblasti, která má být současně i vysokým standardem z

důvodu způsobu svého financování, které je zajišťováno z prostředků veřejnosti.

Proto pokládám za nezbytné, aby vedoucí pozice veřejnoprávního média byly obsazeny profesionály s ukončeným oborovým vysokoškolským vzděláním a minimálně 5 letou praxí v médiích. V případě vrcholného managementu Českého rozhlasu bude požadováno oborové vysokoškolské vzdělání a 10 let praxe v médiích.

2) Období 2017 - 19

Po dokončení procesů restrukturalizace řízení, které budou prioritně zacíleny na bedlivé sledování kvality, objektivitu a vyváženosti veřejnoprávního rozhlasového vysílání, bude v období let 2017 - 2019 předložen kompletní projekt sloučení veřejnoprávních médií, tedy Českého rozhlasu a České televize. Postavení České tiskové kanceláře bude v tomto projektu oddělené, s vizí zachování její další samostatnosti, což je dáno s ohledem na specifické zaměření ČTK, včetně zachování modelu současných aktivit.

Samotný projekt sloučení odpovídá moderním evropským trendům, které fungují například u společností BBC, ORF, RTVS, a je svou ucelenou úspěšností natolik zajímavý, že jeho efektivitu již nelze déle přehlížet.

Deset milionů obyvatel České republiky si zaslouží kvalitní, moderní veřejnoprávní médium na vysoké úrovni, řízené vysoce efektivně, jednotně, podle nejvyšší nastavených standardů.

Občané České republiky nepotřebují nadále žít s současným zbytečně naddimenzovaným veřejnoprávní aparát, s roztržitou strukturou, a v současné době mimořádně rozkolísanou kvalitou vysílaných pořadů.

Projekt sloučení Českého rozhlasu a České televize do Českého veřejnoprávního rozhlasu a televize v sobě zahrne snížení nákladů na výrobu pořadů při průběžném zvyšování kvality.

Je to dáno mimo jiné hlavně zefektivněním výroby a kontroly pořadů, i provozních nákladů tohoto nového veřejnoprávního celku.

Český veřejnoprávní rozhlas a televize bude tvořen těmito celky:

- Divize rozhlas
- Divize televize
- Divize zpravodajství

Základním prvkem úspor nákladů na výrobu pořadů a provoz, bude účelná propojenost těchto divizí, včetně jednotného řízení kontroly.

Efektivita výroby pořadů a provozních nákladů

Současná roztržitost dramaturgie a produkcí jednotlivých stanic Českého rozhlasu bude v tomto období již vyřešena jednotlivými Centry programu a výroby (viz výše). Stejný model bude nabídnut České televizi pro předpokládané budoucí propojení.

Vzájemné propojení dramaturgie v oblasti žánrů přinese jednotný bod, jednotný vstup do veřejnoprávního média a to zejména pro tvůrce. Každé zaevidované dílo bude zkoumáno a dramaturgicky posuzováno z daleko širší perspektivy a objektivitu, než je tomu doposud. *Také využitelnost jednotlivých děl bude daleko širší - doslova audiovizuální.* Nevhodnost ztvárnění díla například v televizi ještě neznamená jeho nevyužití v rozhlase - a naopak.

V důsledku tak vznikne velmi komfortní prostředí pro samotné tvůrce.

Stejně komfortní podmínky s vysokým jednotným standardem budou vytvořeny i pro umělce a další umělecké profese, podílející se na vzniku pořadů. *Jednotné smlouvy, smluvní podmínky, sjednocení honorářové politiky, budou dalším plánovaným pozitivním krokem.*

Sjednocení výrobních nákladů, podpořené zefektivněním výroby pořadů, propojením dramaturgií, produkcí i výrobních technologií povede k výrazným úsporám, které se promítnou do celkového hospodaření.

Velké úspory budou v oblasti centrálních nákupů.

Český veřejnoprávní rozhlas a televize bude organizovat centrální nákupy technologií, nákupy provozních položek.

Samozřejmostí bude *centrální vedení smluv, v ekonomické oblasti půjde o centrální fakturace, úhrady a kontroly plateb, přehled o spolupracujících externích i interních subjektech, jednotné řízení lidských zdrojů, jednotná personální politika, která stanoví podmínky pro obsazení volných pracovních pozic, včetně managementu.* Uplatnění naleznou přednostně uchazeči s oborovým vzděláním a dostatečnou praxí, v případě vedoucích pozic bude striktně požadováno výhradně ukončené oborové

vysokoškolské vzdělání a minimálně 5 a ve vrcholových pozicích minimálně 10 let oborové praxe.

Jednotné personální řízení bude mít za cíl pozvednutí úrovně, zejména umělecké, ve veřejnoprávní oblasti, která má být současně i vysokým standardem z důvodu způsobu svého financování, které je zajišťováno z prostředků veřejnosti.

V neposlední řadě půjde o efektivní využití zaměstnanců, včetně prostoru pro jejich umělecký či další profesní růst. Spojení krajských redakcí a studií ČRo a ČT, dále spojení zahraničních redakcí obou médií, bude dalším krokem, vedoucím k výrazným úsporám a efektivitě.

To jsou základní směry, které budou v tomto období zpracovány a předloženy k naplnění v dalším období.

3) Období 2019 - 21

Projekt spojení veřejnoprávního rozhlasu a televize do jednoho celku *Českého veřejnoprávního rozhlasu a televize* bude předložen k realizaci.

Součástí argumentace budou hlavně ekonomické úspory., včetně možnosti volby jiného modelu financování, než je tomu v současnosti.

V současné době tvoří roční náklady na provoz veřejnoprávních médií dohromady skoro 10 miliard korun. Sloučení obou veřejnoprávních institucí lze dosáhnout úspor v minimálním řádu desítek procent z této částky.

Nabízím tedy možnost vydat se cestou výrazné ekonomické úspory a efektivity, jejichž nedílnou součástí bude i zrealnění rozpočtů veřejnoprávního rozhlasu a televize, včetně nového celku Českého veřejnoprávního rozhlasu a televize, a jeho možného začlenění pod státní rozpočet. Nikoli tedy každá domácnost, ale každý daňový poplatník by se tak stal faktickým poplatníkem média veřejné služby.

A vzhledem k výše uvedeným úsporám, by budoucí finanční zatížení nemuselo být zdaleka tak vysoké jak je tomu dnes.

Moje osobní motivace

Výběrové řízení na generálního ředitele Českého rozhlasu se účastním, abych v případě svého zvolení zúročil své manažerské i osobní předpoklady, podložené 20-ti letou praxí v médiích a kulturních institucích, včetně oborového vysokoškolského vzdělání.

Má koncepce rozvoje Českého rozhlasu, tuto instituci nasměruje mezi moderní, dynamické a efektivně řízené mediální společnosti.

Český rozhlas se tak opět stane preferovaným a vyhledávaným místem pro uměleckou, tvůrčí, profesionální realizaci.

Ale hlavně se Český rozhlas opět stane tím nejzásadnějším, proč byl před více než devadesáti lety založen, tedy vyhledávaným cílem široké posluchačské veřejnosti.

Mým cílem, mou neskromnou ambicí, je však i propojení Českého rozhlasu a České televize do jednoho veřejnoprávního celku.

Tedy mou cílovou rovinou se stává prolnutí široké obce posluchačů s širokou obcí diváků.

Je to stejná cesta, kterou se již dávno vydala BBC, dále ORF a nedávno i sousední RTVS.

Je to pro mě velká výzva i zodpovědnost.

Praha, 30. listopadu 2015


MgA. Marek HLADKÝ