

Projekt

„Situace a výhled Českého rozhlasu 2016 - 2021“

Zpracoval: Mgr. Vladimír Karmazín
Dne: 4. 12. 2015

1. Hodnocení současné situace ČRo a výhled do dalších 6 let

Aktuální stav veřejnoprávního Českého rozhlasu je třeba vidět jednak z pohledu přerušené realizace projektu odstoupivšího GŘ Petera Duhana na konci druhé třetiny jeho plnění a také prizmatem současných politických událostí s nepochybnými hospodářskými, sociálními a kulturními konsekvencemi, které se jednoznačně již Českého rozhlasu denně postupně dotýkají. Minulé období, i při respektování neplánovaných a nepředpokládaných zejména vnějších vlivů po překonání prvotních dopadů finanční krize, je možno hodnotit jako období hospodářské a sociální stability, kdy se naplňovala nová organizační struktura a přeměna Českého rozhlasu v moderní sdělovací prostředek a jeho plnohodnotného zasazení do celé domácí mediální scény. V současnosti je tak celá instituce principiálně stabilizovaná a je vytvořeno funkční prostředí a vnitřní struktura pro plnění hlavního úkolu, výroby a vysílání rozhlasových pořadů na jednotlivých přesně programově strukturovaných vysílacích okruzích. Posledním takovým historickým programovým počinem pak bylo spuštění stanice mluveného slova PLUS v souladu s přijatou tzv. mininovelou zákona o Českém rozhlasu.

Celé toto období lze s odstupem tedy vidět jako dobu extenzivního rozvoje a koncentraci na dokončení procesů konsolidace. Nelze však nevidět, že obecně naplňování jakékoliv strategie a koncepce, byť vyhodnocené a vybrané v konkurenci jako optimální, není možné bez jasného vrcholového řízení, fungujícího mechanismu vnitřních řídicích struktur, stabilizovaných řídicích pracovníků, systému vnitřní kontroly a podpoře příslušných vnějších orgánů. V případě Českého rozhlasu, který jako každý sdělovací prostředek má navíc velmi specifickou interakci mnoha profesních skupin, včetně novinářských a uměleckých, pak je třeba do realizace závažných strukturálních změn promítat na každodenní bázi i tyto prolínající se profesní zájmy. Stabilita a osobní odpovědnost členů hospodářského vedení musí být právě jistotou pro novináře a umělce, která musí vytvořit za konkrétních vnějších podmínek optimální pracovní podmínky pro jejich výkon, tedy výrobu a vysílání. Jakékoliv selhání, jak osobní tak profesní, vede k atmosféře nedůvěry či nedůvěryhodnosti. A to jak dovnitř samotného rozhlasu, tak vně. V takových případech nezůstává orgánům jako je Rada Českého rozhlasu, konat.

Zcela bezprecedentní je však stav v oblasti daňové, konkrétně odpočtu daně z přidané hodnoty za výnosy z rozhlasových poplatků. Nárok odpočtu DPH, dle pozice ČRo, od roku 2004 bude činit bezmála již 1 miliardu Kč. Český rozhlas tak má dlouhodobě vázaný významný objem finančních prostředků, bez možnosti jejich efektivního využití. Řešení přinese po téměř dekádě sporů až rozhodnutí Evropského soudního dvora, které se očekává shodou okolností v závěru tohoto roku. Celá kauza a její průběh, vedoucí fakticky až k mezinárodnímu soudu ve věci Český rozhlas vs. Česká republika, je v každém případě i formálně, selháním všech zainteresovaných struktur.

Jestliže minulá léta při plnění projektu Petera Duhana jsou charakterizována extenzivními a konsolidačními kroky, pak nadcházející období bude muset vycházet ze zcela změněných podmínek hektického politického vývoje v Evropě. Vývoj událostí spojených zejména s imigrační krizí má bohužel dlouhodobý a nevratný charakter a jeho odrazem bude nová situace hospodářská, sociální, kulturní, ale i bezpečnostní, na kterou se musí veřejnoprávní rozhlas neprodleně připravit.

Schéma takovéto přípravy je nutno spatřovat v řadě následujících základních segmentů, přičemž jejich výčet nelze v tuto chvíli považovat za vyčerpávající. Vzhledem k vývoji tzv. relevantního trhu, tedy rozhlasového sektoru v ČR, je nezbytné reagovat na trendy technologického vývoje s přímým dopadem na chování posluchačů, nové stereotypy chování jednotlivých cílových skupin, posilování pozice a vlivu nových médií na úkor klasicky šířených a klasicky programovaných médií a jednoznačné posilování hybridní komunikace (audiovizuální forma prostřednictvím mobilních aplikací, kde klasická média v budoucnu postupně zastávají již jen podpůrnou úlohu a jádrem činnosti je obsah oddělený od distribuce). Totéž se týká životní nutnosti zachytit trend programových fragmentací a tím programových a formátových preferencí jednotlivých cílových skupin dle denních činností. Bez využití a podpory webu, jeho propojením s ostatními stanicemi, s posílením interaktivity, cílenými audiovizuálními výstupy nelze efektivně rozvíjet veřejnoprávní rozhlas v konkurenci celého mediálního trhu. Podobná spolupráce v oblasti vzájemné podpory by měla pokračovat napříč všemi veřejnoprávními médii.

Jinými slovy nastává období hloubkových analýz samotné programové orientace jednotlivých stanic ČRo, vyhodnocení efektivnosti na půdorysu zákonných povinností a možností rozpočtu Českého rozhlasu. Současně bude třeba průběžně analyzovat vývoj soukromého mediálního sektoru a to ve všech oblastech, programové, technologické, marketingové. Tyto analýzy by měly posloužit k udržení veřejnoprávního rozhlasu jako komplementu v českém liberalizovaném éteru. Koncentrace vlastnictví je zcela objektivním rysem konání vlastníků soukromých médií a i přes budoucí legislativní regulační kroky povede k vyšší propojenosti organizační, programové a marketingové.

Bez schopnosti ČRo, ale i celého veřejnoprávního mediálního sektoru, reagovat adekvátně, nelze předpokládat stabilitu médií veřejné služby, zajištění významné alternace názorů a informací v mediálním prostoru. Prosazení takového perspektivního modelu nebude jen odpovědností generálního ředitele, ani pouze hospodářského vedení. Toho lze docílit jen za podmínky úzké spolupráce s Radou ČRo a dalšími odpovědnými strukturami státní správy, včetně příslušných parlamentních orgánů. Je třeba v této souvislosti konstatovat, že výše uvedené je míněno jako posilování duálního modelu v ČR, tj. při plném respektování soukromých elektronických médií.

1.1 Program

Z hlediska programování a formátů byl dokončen rozvoj veřejnoprávního rozhlasu spuštěním stanice mluveného slova PLUS. ČRo tak kvantitativně naplnil své zákonné poslání a je na začátku nové etapy – etapy kvalitativního zhodnocení celého potenciálu, počínaje celoplošným plnoformátovým Radiožurnálem, stanicemi regionálního vysílání, přes specializované programy jako Vltava, WAVE, PLUS, konče tzv. novými médii jako web se samostatnými streamy i možnými audiovizuálními výstupy na internetu.

Zvláštní pozornost si zasluhují regionální stanice a dopady reorganizace na jejich činnost. V době racionalizace nákladů privátních mediálních domů je nejen zákonnou povinností rozhlasu zajistit nezávislé samostatné vysílání vztažené k jednotlivým regionům svou místní příslušností a charakterem vysílání stavěném na místních specifikách a lokálních

společenských tématech. Výsledkem takovéto činnosti je i pluralitní regionální pohled na celoplošných veřejnoprávních stanicích.

1.2 Hospodaření

Extenzivní rozvoj programování z pohledu růstu nároků na náklady (investiční, osobní, technologické) dlouhodobě nedává s ohledem na očekávaný hospodářský vývoj v delším horizontu možnosti dalšího růstu a dá se tak obecně očekávat orientace na politiku udržitelnosti. Jediným významným zdrojem rozpočtu ČRo zůstávají koncesionářské poplatky, objem výnosů z komerční činnosti bude postupně dále marginalizován nejen z důvodů klesajícího potenciálu reklamního trhu, ale také v očekávání tlaků soukromého sektoru na další omezení komerčních činností ČRo.

Zvyšující se náklady na řešení bezpečnostní situace na úrovni státu budou mít přímý dopad na budoucí státní rozpočty nejen v kapitolách sociálních výdajů. Pravděpodobně tak nelze spravedlivě kalkulovat s navýšením rozhlasových poplatků, které tak budou právem mnohem citlivěji vnímány jako další nepřímá daň.

Nastoupený trend v Evropě v tomto směru, např. již vážně otevřený problém financování britské BBC, je třeba brát jako nastoupený směr ve financování médií veřejné služby v Evropě. Lze tedy očekávat, že nebude možné spoléhat na jakékoliv navýšení rozhlasových poplatků, také další střet s komerčními rádii o výnosy z reklam je nepřijatelný. Jedinou a také realistickou cestou je citlivá a postupná optimalizace nákladů spojená s technologickým pokrokem a dále s analýzou efektivnosti jednotlivých programů, kontinuální profilování stanice mluveného slova PLUS a nastoupení směru k postupnému posilování hybridnímu vysílání programů ČRo s cílenou podporou nových médií.

1.3 Personální zajištění

Servisní zázemí výroby a vysílání v Sekci programu a vysílání musí být personálně zajištěno na vysoké profesionální úrovni, umožňující bezchybné fungování organismu. Podobně tak musí být průběžně zajišťována profesionální kvalita programových pracovníků, zejména ve zpravodajství a publicistice, odpovídající nárokům a zákonné odpovědnosti Českého rozhlasu za objektivnost, vyváženost informací a pluralitu názorů. Je potřeba zřídit post koordinátora programu, který by měl posílit roli Centra vysílání a programové podpory, vytvářet programová schémata stanic a koordinovat je dle výzkumu analytiky, rešerše a marketingu. Tím by se mělo posílit rozhodování regionálních ředitelů v programovém schématu.

1.4 Programová podpora

S ohledem na zvyšující se nároky vyplývající z konkurence soukromých médií fungujících postupně na půdorysu komplexních mediálních skupin, programově a marketingově koordinovaných, bude třeba vyhodnotit také kapacity Centra programové podpory. Vzhledem k novým technologiím v oblasti výzkumu bude vhodné vedle pokračování

jedinečné podpory programu analytiky vyhodnotit také nové metody výzkumu veřejného mínění rezonancemi sociálních témat mj. dodávající výsledky měření v reálném čase, na které se postupně ve světě orientuje celý komunikační sektor. Tím získávat zpětnou vazbu úspěšnosti a časové naléhavosti jednotlivých programů u škály cílových skupin pro optimalizaci práce rozhlasových novinářů, dramaturgů a dalších uměleckých pracovníků.

1.5 Mezinárodní spolupráce

V kontextu s vývojem situace v evropském prostoru bude třeba aktivněji působit v EBU. Toto členství v programové oblasti nabízí participaci na zajímavých projektech. Až na výjimky se dosud dostatečně nevyužívá programový potenciál evropských veřejnoprávních rozhlasů ke spolupráci, ani v jednodušších formátech jakými jsou např. publicistické pořady. Začátek intenzivní etapy spolupráce by měl být posílen již zahájenou spoluprací rozhlasů V4, zejména pak se Slovenskou televizí a rozhlasem (RTVS). Takováto programová spolupráce umožní nejen posílení povědomí o dění v bezprostředně sousedících státech, v první řadě na Slovensku, jejich pozic vůči evropským tématům, ale také obnovení kulturních vztahů v celé šíři.

1.6 Připravenost na novou bezpečnostní situaci

Bezpečnostní situace obecně si postupně vyžaduje připravenost na mimořádné situace. Nelze přehlížet bez přijetí odpovědnosti možné mimořádné scénáře, kterých jsou dnes přímými účastníky např. ve Francii, Belgii, Švédsku.

Bez nadsázky lze konstatovat, že připravenost ČRo na podobnou situaci je minimální a to jak organizačně, technicky, tak i personálním zajištěním specifické výroby a vysílání za mimořádných situací. Pro podobný režim činnosti v ČRo je třeba zajistit odpovídající postupy a zahrnout do organizační struktury osoby, které budou vše koordinovat a přebírat zodpovědnost za připravenost bezpečnostní politiky v ČRo. Vážnou otázkou tak mj. může být zatím nekodifikovaná spolupráce nejen s odpovědnými složkami státu, ale také se suverénními organizacemi zajišťujícími šíření signálu. V této souvislosti bude dále třeba vyhodnotit z pohledu odpovědnosti ČRo jak smluvní vazby s těmito osobami, ale také připravovaná strategická rozhodnutí v oblasti digitalizace, přechodu na nové standardy vysílání, postavení mobilních operátorů, majitelů pevných sítí a rovněž otevřít v koordinaci s veřejnoprávní televizí i otázku Národní digitální satelitní platformy, tedy modelu, který již funguje v některých zemích EU, resp. EBU. Tyto kroky bude rovněž třeba v pracovním režimu konzultovat s veřejnoprávními rozhlasovými sousedními zeměmi, v první řadě v zemích V4.

1.7 Dualita

Elektronické sdělovací prostředky v ČR by měly fungovat z podstaty národní mediální legislativy na duálním principu. Tedy mj. vyváženosti informací veřejnoprávních a soukromých médií. Tento základní princip však jak reálný stav klasických médií versus expanze a koncentrace soukromých médií, tak technologický rozvoj v oblasti nových médií a

jejich vzájemná obsahová podpora, nelze nijak reálně vynutit. Pro udržení i zajištění budoucí významné úlohy veřejnoprávního rozhlasu, v kontextu se všemi dalšími médii veřejné služby, bude třeba výrazných změn v jejich fungování, počínaje užší programovou spoluprací a vzájemnou podporou počínaje bází smluvní, přes možnou cestu spolupráce majetkové. Odpovědné vyhodnocení potenciálu spolupráce s využitím veškerých možných forem, bude jednou z vážných odpovědností nového generálního ředitele pro budoucnost Českého rozhlasu.

Výše uvedené body jsou základními principy mého projektu, jsou optimálním pokračováním zásadních přeměn ČRo realizovaných předchozím GŘ, reagujícím v komplexu na vývoj celé společnosti a jejich potřeb, které musí ČRo dle zákona zabezpečovat. Projekt staví na vnitřní organizační připravenosti a jeho plnění a naplnění předpokládá vedle přijetí projektu Radou Českého rozhlasu jednak personální stabilizaci na první úrovni řízení, úzkou spoluprací se samotnou Radou a samozřejmě plné nasazení generálního ředitele.

Hodnocení plnění těchto bodů by pak mělo být kontinuální, nejen tedy vyhodnocením na konci mandátu, protože vývoj vnitřního a zejména vnějšího prostředí s sebou přinese jak přirozenou nutnost korekcí, tak interakci s novými okolnostmi, na které bude třeba v reálném čase adekvátně reagovat.

K takovému nasazení se plně hlásím.

2. Pohled na profilaci jednotlivých stanic ČRo

Jak již je částečně uvedeno a argumentováno výše, proces konsolidace vnitřních struktur se zcela jednoznačně dotkl také principiálního dokončení programové a formátové profilace jednotlivých stanic ČRo. Tuto skutečnost pak v podstatě i petrifikuje v hospodářské rovině Výroční zpráva o hospodaření Českého rozhlasu za rok 2014. V dalším období, a to bez ohledu na osobnost generálního ředitele, a troufám si tvrdit, že směrem k optimalizaci programového vývoje vycházející z možností finančních zdrojů, by musel vykročit už i bývalý ředitel Peter Duhan, nezbude než nastoupit tuto cestu komukoliv z dalších generálních ředitelů. Co mám přesně na mysli. Na samotném počátku úvahy musím vytknout několik jasných i zřejmých limitů.

Prvním z nich je chápání vnitřních procesů, z pohledu rozhlasu činitel subjektivní, zejména citlivých profesních a z toho vyplývajících sociálních vazeb, které v důsledku vedou k výrobě a vysílání unikátního a specifického „produktu“, totiž rozhlasového pořadu. Jakákoliv opatření nerespektující a nechápající tuto jedinečnost mohou způsobit kolaps celého rozhlasového organismu. Proto veškeré programové a organizační korekce musí proběhnout ve věcné vnitřní diskusi se všemi příslušnými partnery, včetně profesních odborů.

Druhým limitem je pak objektivní vnější prostředí, a to jak společenské, na které musí veřejnoprávní rozhlas permanentně reagovat, tak ekonomické, v korelaci s konkurencí soukromých rádií a celým komunikačním průmyslem. Jinými slovy, jsme součástí vyvíjejícího se okolí, sociálních a kulturních preferencí, kterým musíme nejprve rozumět a pro které musíme v optimálním programovém záběru připravit konkrétní nabídku. A to vše při limitu

vymezeném unikátní legislativou Zákona o ČRo, který naopak vnější prostředí nastavené na tržní vnímání mnohdy nechápe, natož respektuje.

Nadcházející období tak bude charakterizováno průběžnou potřebou vyhodnocování plnění zákonných úkolů v oblasti informací a kultury a to v poměru kvantita a kvalita, ale vždy dle faktických možností rozpočtu, tedy finančních zdrojů. Dnešní krytí celé škály úkolů ČRo je vykonáváno podle formátů a profilů na samostatných stanicích, podle dosaženého stupně chápání a vnímání např. kulturnosti, ale i potřeb pro vybrané cílové skupiny, jimž jsou věnovány jednotlivé stanice.

Jednou z podstatných otázek pro otevření a hlavně budoucí plnění optimalizačních procesů v programování v návaznosti na rozpočet bude např. křížové vyhodnocování poslechovosti jednotlivých formátů či žánrů pro specifické cílové skupiny posluchačů. Tedy ve výsledku zejména zjištění, jak je takto ČRo úspěšný v souhrnu všech stanic vůči vybraným cílovým skupinám a jakého efektu v konkurenci rozhlasového prostředí dosahuje.

Co se týká základní profilace, pak princip dvojího pokrytí, tj. celoplošnými stanicemi a regionálním vysíláním, je optimální. Právě tak jako dosažená programová pestrost. Toto konstatování samozřejmě nemůže být konečnou polohou regionů a bude nutné pokračovat k dosažení udržitelných programových, výrobních a finančních vztahů mezi regiony a pražským centrem. Nový fenomén PLUS pak dále v praxi ukáže na případnou potřebu nejen formátových korekcí ve všech ostatních stanicích a průniky do regionálního vysílání, a tím souvisejících organizačních opatření.

V každém případě však bude třeba udržet a posílit vzájemnou podporu všech stanic a jejich užší propojení s novými médii. Pro výraznější identifikaci jednotlivých stanic a tím i posílení váhy celého veřejnoprávního rozhlasu bude potřeba vyhledávat společensky nosná témata a partnery a tímto směrem vést intenzivnější propojení ČRo s celou společností i jednotlivými cílovými skupinami posluchačů.

3. Organizačně – provozní záležitosti

Tato kapitola má z mého pohledu na výběrové řízení zvláštní polohu. Její hodnocení totiž může výrazným způsobem znevýhodnit jakýkoliv celkově kvalitní projekt, protože informace či zdroje vedoucí k poznání realizace a důsledků projektu předchozího generálního ředitele vyžadují mj. výraznou znalost interních znalostí a procesů.

Proto se budu v této části zcela záměrně věnovat pouze těm podkladům, které bylo a je možné získat z veřejných zdrojů. Těmi mám na mysli zejména veřejné výstupy z jednání Rady Českého rozhlasu, informace z webu ČRo, informace z jednání některých orgánů Parlamentu ČR, podklady z médií atd.

3.1 Pohled na projekt předchozího generálního ředitele

Níže uvádím stručný pohled na 10 základních kroků obsažených v projektu předchozího generálního ředitele:

Akční plán - základní platforma pro přerod Českého rozhlasu v moderní mediální instituci byl v zásadě **naplněn**. Současný stav jsem již výše charakterizoval jako ukončení etapy konsolidace.

Vyhlášení organizační struktury – splněno. Další kroky projektu GŘ staví na tomto základě. Stávající organizační strukturu je potřeba zanalyzovat i s ohledem na strukturu užšího vedení ČRo. Soustředit se na kompetence vedoucích pracovníků a další rozvoj ČRo i návazně na stávající situaci. V neposlední řadě je důležité posílit pravomoci regionálních ředitelů v oblasti zpravodajské, výrobní i ekonomické.

Pořádek v administrativě - evidentně **nesplněno**. I vnější pohledy na hospodaření (příprava rozpočtu, hospodaření s majetkem, dlouhodobě neobsazená klíčová místa v hospodářském vedení, spor u Evropského soudního dvora) přes výroky auditora bez výhrad, svědčí jednoznačně o nutnosti zavedení pořádku v administrativě. Doposud nebyl splněn ani záměr integrace technických, výrobních a informačních systémů.

Výběrová řízení - v principu **splněno**. Výběrová řízení se týkala cyklických výběrových řízení na vyjmenované funkce, výsledkem jsou zejména noví ředitelé regionů, včetně zeštíhlení příslušných aparátů.

Personální práce - ve výsledku evidentně **nesplněno**. Správně by bylo ještě nesplněno, viz mj. specifika a limity práce ČRo, kam personální problematika jednoznačně spadá a kariérní řád musí být její součástí.

Vyhodnocení efektivity obslužných provozů - **plněno** v nastavení procesů a pro další kroky, viz výše, bude zavedený systém hrát významnou roli.

Program - v principu a **jako základ splněno**. Na druhou stranu vzhledem k dynamice rozvoje všech ovlivňujících komponent nemůže být nikdy tento úkol považován ani střednědobě za splněný! Další kroky v naplňování programových úkolů jsou obsaženy výše, hlavně pak v kapitole 2. Otázka zpravodajství, a to jak z pohledu zahraničního zpravodajského pokrytí, tak prostoru ve vysílání, který je určen pro širší veřejnost, zůstává stále nedostatečně naplněna.

Společná image a společná identita - v zásadě **splněno**, návrh mého projektu úkol jen akcentuje.

Plán legislativních úkolů - je průběžnou činností, která musí reagovat na dostatečné zajištění právního postavení veřejnoprávního rozhlasu v rámci legislativního prostředí. Posledním **plněním** byla pak tzv. mininovela zákona o ČRo.

Problematika digitalizace - technologický rozvoj je opět jedna z kontinuálně se rozvíjejících disciplín, které musí odpovědně ČRo vyhodnocovat. Tyto aktivity pak aktivně rozvíjet jak v mezinárodním měřítku na půdě EBU, ale také v samotné ČR. Návrh v tomto směru včetně aktuálních konsekvencí uvádím v bodě 1.6. **Plnění průběžné.**

4. Motivace k výkonu funkce generálního ředitele Českého rozhlasu


Český rozhlas má pro mne zvláštní hodnotu. A to nejen profesní, ale také osobní. Rozhlas veřejné služby vnímám v kontextu společenského vývoje České republiky a jako její občan, jako jedinečný prostor s nezastupitelnou odpovědností a společenským závazkem. Český rozhlas je a musí zůstat fenoménem, který principiálně vstupuje a je součástí demokratické společnosti a současně má vliv na další její vývoj. Vnímám, že veřejnoprávní média v ČR a Český rozhlas zvláště, stojí na důležité křižovatce. Směr dalšího ubírání se tohoto média mně jako občanu i jako současnému pracovníkovi Českého rozhlasu není lhostejný.

Jsem přesvědčen, že mohu dalšímu směřování Českého rozhlasu mé zkušenosti a vizi nabídnout. Nejde jen o zkušenosti ze zahraničí, ale také o ty domácí, především z prostředí veřejnoprávní televize, které mne vedou k názoru vyjádřeném v projektu pro stanovení diagnózy veřejnoprávního rozhlasu, pojmenování jeho současných neduhů a zahájení jejich účinné léčby. Na tomto procesu se musejí ale podílet nejen další manažeři ČRo, tak i odborníci mimo toto specifické prostředí.

Chci proto využít a nabízím moji schopnost sestavovat a vést týmy pro řešení jednotlivých témat mého projektu, projektu, který povede veřejnoprávní rozhlas do další fáze jeho vývoje a zajistí mu odpovídající místo v nesmírně složitém světě. Součástí mého projektu je zcela automaticky otevřená vnitřní a vnější komunikace, kterou považuji za součást práce. Jsem přesvědčen, že jasné stanovení priorit, systematická práce, schopnost motivovat celý tým spolupracovníků a stát si za svými rozhodnutími, to vše podpořeno jasnou komunikací, povede k úspěšnému cíli.

Spolupráce s kontrolními orgány Českého rozhlasu, Radou ČRo ale i Dozorčí komisí Rady ČRo, je jednou z mých priorit. Chci nabídnout transparentnost, korektnost, otevřenost, vstřícnost a diskusi ke všem otázkám a námětům v průběhu dalšího strategického působení ČRo na mediální scéně jak v ČR tak i zahraničí.

Jsem přesvědčen, že mám dost sil a zkušeností tento projekt naplnit.


Mgr. Vladimír Karmazín
V Praze dne 4. prosince 2015