

Projekt: situace a výhled Českého rozhlasu 2016 – 2021

Úvod, motivace uchazeče

S přihlédnutím ke specifickým českého mediálního prostoru **nelze na ČRo nahlížet pouze jako na sdělovací prostředek**. V jistém smyslu se jedná o společenský fenomén a významný vlivový prodemokratický a kulturně stabilizující instrument. Rozhlas vždy, a to dokonce i v politicky problematických etapách naší historie, přispíval k názorové, hodnotové a estetické kultivaci české společnosti. I dnes, v pluralizované postmoderní éře, si ponechává nezanedbatelný vliv na povahu, úroveň a strukturu veřejného diskurzu.

Z hodnotové perspektivy má existence moderního nezávislého veřejnoprávního média nezanedbatelný společenský význam. V současné době se stává více než kdy jindy aktuálnější usilovat o to, **aby ČRo nadále vytvářel kultivovanou a seriózní protiváhu k sílícímu trendu privatizace veřejného prostoru a rostoucí korporatizaci sdělovacích prostředků**, která zákonitě vede k obsahovému i formálnímu zploštění mediální produkce a zesílení její vazby na partikulární zájmy vlastnických struktur. V neposlední řadě ČRo svou stabilní a fundovanou zpravodajsko-publicistickou agendou **významně koriguje účinek stále obtížněji přehlednutelných dezinformačních a propagandistických kampaní externích vlivových subjektů netransparentního původu a financování**, prokazatelně jdoucích proti strategickým a bezpečnostním zájmům České republiky.

Ve světle aktuálního dění lze proto s potěšením sledovat nedávné posílení struktury ČRo o plnohodnotnou analyticko-publicistickou stanici a orientaci směrem k perspektivnímu prolnutí tradičních forem s novomediálními distribučními prostředky.

V kontextu výše zmíněných aspektů je zachování a další rozvoj nezávislého Českého rozhlasu v současné podobě cílem nanejvýš žádoucím a ušlechtilým, rozhodně ale ne samozřejmým. Od konce 90. let jsou slyšet hlasy volající po sloučení rozhlasu a televize nebo dokonce po úplné **privatizaci nebo „liberalizaci“ veřejné služby** s odkazem na údajnou neefektivnost jejího plnění. Z ekonomického hlediska lákavou substitucí veřejně služby privátními subjekty rádi proklamativně podporují populisticky orientovaní hráči, a to s odkazem na možnost významných úspor. Uvedený model ale neumožňuje zachovat ani rozvíjet hodnoty moderní a kvalitní mediální instituce, kterou ČRo bezesporu je.

V současném dynamicky se proměňujícím geopolitickém klimatu střední Evropy má rozhlas potenciál svou stávající roli ještě posílit a zřetelněji legitimizovat principy svého dosavadního i budoucího fungování, se všemi aspekty s tím spojenými, včetně stávající organizační formy i způsobu financování prostřednictvím koncesionářských poplatků. **Za svůj úkol a prvořadý cíl, a v jistém smyslu i za klíčovou motivaci k aspiraci na post generálního ředitele, považují rozvoj ČRo v parametrech ochrany absolutní nezávislosti na jakýchkoliv vlivových strukturách a programový příklon k větší strategické pozornosti mladému publiku a jeho životním potřebám v tříšticí se společnosti.**

Situace v Českém rozhlasu

Český rozhlas prošel v uplynulých třech letech **rozsáhlými změnami jak v programové, tak provozní části.** Cílem byla transformace hluboce konzervativní organizace v moderní evropský mediální dům s vyšším podílem stanic na trhu, lépe fungující ekonomikou a řízením. Tomu měla napomoci redefinice vysílacích okruhů a jejich nastavení na specifický obsah bez vzájemných překryvů i oddělení výroby od vysílání vznikem tzv. center. Silná organizační standardizace byla uplatněna tzv. centralizací činností a kompetencí v oblasti správy a provozu, ekonomiky, techniky, obchodu i marketingu. Klíčovou výzvou pro nového generálního ředitele bude **zodpovědné vyhodnocení tohoto změnového rámce** a případné přijetí adekvátních opatření.

Při vědomí omezeného rozsahu Projektu v rámci zadání výběrového řízení Radou ČRo si dovoluji aktuální situaci v Českém rozhlasu ve velké stručnosti zhodnotit takto:

Veřejnoprávní poslání a náročná společenská očekávání naplňuje ČRo velmi dobře. Stabilně si udržuje pozici **nejrespektovanější kulturně-společenské instituce** v České republice. Nabídka jednotlivých stanic je rozmanitá a dramaturgicky pestrá, **z hlediska vysílaných formátů je ČRo bohatou platformou** (více v pohledu na profilaci stanic níže). Nastavení programových a souvisejících organizačních procesů ČRo směřuje k ideálu společensky přínosného jednání.

Příprava a samotné vysílání stanic již nejsou po vzniku tzv. center ukotveny v jednom prostředí. Výsledkem je **rozšíření počtu vnitropodnikových komunikačních kanálů a tzv. mezistupňů**, což představuje větší nároky na interakci relevantních složek uvnitř „systému“. **Autonomie byla vystřídána organizační agregátností.**

Tzv. centra vytrhla zaměstnance z uzavřeného celku (stanice) a vytvořila mnoho nových skupin se zcela separátními úkoly a zájmy. Těmito zájmy již primárně, u části zaměstnaneckého spektra, nejsou kvalitativní a posluchačská prosperita stanic, ale zejména technické a organizační dodržování příslušných manuálů a postupů. V prostředí **rozředěných ambicí** je obtížné udržovat firemní kulturu na úrovni vnitřní kázně směřující k vědomí prosperity ČRo jako celku. Velký počet malých cílů se stal konkurencí cíli globálnímu. **Kvalita výstupů (co vnímá posluchač) však zůstává na vysoké úrovni a není výše uvedeným příliš poznamenána.**

Centralizace správy a majetku nepřinesla Českému rozhlasu žádnou přidanou hodnotu ve formě kvalitnější péče či úspore finančních prostředků.

Restrukturalizace Českého rozhlasu v letech 2012 – 2014 **byla velkým zásahem do hluboce zakořeněných zvyklostí a stereotypů.** Nepoměrně větší tlak na výsledky, pocity existenčního a pozičního ohrožení zaměstnanců (většinou bez vyvinuté frustrační tolerance jejich předchozí sociální zkušeností), odchod ustálených autorit, zrušení některých pořadů ve prospěch nových, narušení rutinizace práce, příchod mladých pracovníků – to vše se do jisté míry podepsalo na **hygieně lidských vztahů** především v tzv. centrále.

Střet tradic a nových přístupů vyvolal v posledních letech v Českém rozhlasu **mezigenerační tenzi.** Skepse mladých k programovým výstupům starších a zkušenějších kolegů (nudné, nemoderní, archaické) a despekt druhé strany k nově nastoupivším (amaterismus, komerční přístup) **nepřispívá k dobré atmosféře vně organizace.** Obě strany jsou naopak ochotny shodnout se na principech veřejnoprávního poslání Českého rozhlasu, jejichž aplikace je podle nich mnohem důležitější, než soutěž o měřitelné výsledky poslechovosti stanic ČRo s komerčními subjekty.

Interní podpora programu stanic ČRo je dostatečná. Výstupy oddělení výzkumu poskytují vedoucím programů věrnější obraz posluchačských reakcí a preferencí, než kdykoliv v minulosti. Program je sekundárně rovněž podporován **rozsáhlejším využíváním potence tzv. nových médií** (web, facebook, mobilní aplikace, apod.).

Externí podpora programu (promo) za komerční konkurencí dlouhodobě pokulhává. Český rozhlas i přesto začal v posledních letech dbát na poslechovost svých okruhů mnohem více, než v minulosti – **výsledky poslechovosti jsou vnímány jako ústřední veličina úspěšnosti vedoucích pracovníků stanic.** Přijetí pravidel této soutěže vedlo v některých z nich k vyzdvižení lifestyleového obsahu před náročnějšími programovými prvky.

Hospodaření ČRo je konsolidované, nicméně **objem disponibilních a ředitelných zdrojů bude v roce 2016 činit pouze necelých 9 % celkových příjmů**. Ostatní tvoří osobní náklady (48 %) a mandatorní výdaje. Vznik čtvrtého celoplošného okruhu ČRo Plus na VKV je pro budoucí management ČRo závazkem k ještě **komplexnějšímu ekonomickému uvažování**.

Ekonomická oblast zaznamenala v uplynulých letech v ČRo mimořádný progres. Je třeba zmínit především detailnější sledování nákladů a výnosů, podrobnější způsob rozpočtování a kontroly, produktový kontroling a stanovování účinnějších nástrojů v řízení investiční činnosti. **Mnohem lépe než v minulosti pracuje rovněž odbor rozhlasových poplatků** - vymáhání pohledávek je důraznější a úspěšnější. To se promítá i do rozpočtového výhledu pro následující rok, ve kterém jsou v uvedeném segmentu plánovány vyšší výnosy.

Fungování úseku techniky se příchodem nového vedení podstatně zlepšilo ve všech atributech činnosti. Prohloubilo komunikaci s programovými složkami i regiony, poskytlo větší prostor pro vyjádření představ účastníků zainteresovaných na konkrétních projektech a dobře koordinovalo pořizování a aplikování nových technologií v regionálních studiích. Rozhýbalo strnulé zavádění DaletuPlus a zvládlo náročný úkol zajistit stanici ČRo Plus důstojné pokrytí.

K digitalizaci se Český rozhlas přihlásil aktivně vypracováním příslušné koncepce i spuštěním experimentálního digitálního vysílání pro Prahu z žižkovského vysílače. Jelikož je celý proces vázán mimo jiné vůli a aktivitou privátní konkurence (soukromá rádia), ústředních státních orgánů i výrobců koncových přístrojů, **nelze další vývoj objektivně predikovat**.

Pohled na profilaci stanic ČRo

Český rozhlas v současné době vysílá v portfoliu 4 celoplošných a 4 speciálních stanic a v síti 14 regionálních studií, včetně vysílání do zahraničí. Kontakt s realitou poskytuje veřejnosti v uspořádané podobě, přičemž plní následující funkce:

Informace – komplexní a objektivní přehled nejdůležitějších událostí s ohledem na společenskou dynamiku (všechny stanice ČRo).

Socializace – vysvětlování významu dění v ČR i zahraničí (zejména ČRo Plus a RŽ)

Kontinuita – podpora pozitivních kulturních vzorců a ustálených autorit (zejména Vltava, ČRo 2, regionální síť, Wave, a regionální síť).

Zábava – zdroj oslabování sociálního napětí, nabídka uvolnění (zejména ČRo Dvojka, regionální síť, Rádio Junior, Wave, Vltava, D-dur, Jazz).

Získávání – pro společensky významné a žádoucí cíle (kromě D-dur a Jazz všechny okruhy).

Vysoká míra fragmentizace okruhů ČRo je schopna pokrýt poptávku všech preferenčních skupin obyvatel (publikum elitní, masové, specializované a interaktivní) i věkových skupin, vyjma adolescentního spektra od 12 do 18 let. **Pro posluchače do 25 let nemá Český rozhlas k dispozici vysílání na VKV. Čtyři z pěti hlavních okruhů ČRo v distribuční platformě VKV oslovují především věkově starší obyvatelstvo (ČRo 2, Vltava, regionální síť a ČRo Plus).**

I přes rozsáhlé programové změny většiny stanic zůstává celkový výraz některých okruhů podobný. Překryvy lze stále konstatovat mezi:

Radiožurnál/regionální stanice – proudový výraz je na první poslech analogický s dynamičtějšími stanicemi regionální sítě (tempo, rytmus, rychlost moderování, zvuková grafika). Takto „ošetřené“ programy nemohou k identifikaci a lepší rozpoznatelnosti, nutné k rozšiřování posluchačské obce, využívat formát. Obě strany se však výrazně odlišují proklamovanou funkcí a hudební dramaturgií.

Dvojka/regionální stanice – nejvýraznější překryv způsobuje existence zábavného (společenského, lifestylového) obsahu na obou okruzích pro střední a starší generaci (50 – 70 let). Tato analogie by mohla fungovat v případě jednoznačné difference náročnosti programových prvků, avšak ČRo 2 cílí rovněž na posluchače, které mají oslovovat především regionální stanice (např. typy některých pořadů, country v hudební dramaturgii, tzv. celebrity v moderátorských rolích aj.). Obě stanice hrají cca z jedné třetiny totožné hudební tituly.

Vltava/D-dur a Jazz – žánrový obsah speciálních stanic je de facto totožný s vysíláním ČRo Vltava. Forma se mírně liší.

Celkový pohled na stanice ČRo

1. **Radiožurnál** – vícegnerační zpravodajsko-publicistická stanice. Oslovuje zejména produktivní spektrum populace s dynamickými vlastnostmi osobnosti.

Stanice prošla v posledních letech řadou zásadních změn v blokovém schématu, hodinové dynamice, zjednodušena a zjednoznačněna byla rovněž forma sdělování informací. Posluchači velmi dobře reagovali na modernizaci hudebního profilu, což se v letech 2013 a 2014 odrazilo na zvýšení její poslechovosti.

Potřeba programových změn: nevýznamná. Inovaci programu spatřuji jako nezbytnou pouze při stanovování synergií s ČRo Plus a v rámci nutnosti rychle a aktivně reagovat na stále složitější problémy multipolárního světa (agenda setting, schopnost přizpůsobit schéma vysílání mimořádným okolnostem).

2. Dvojka – stěžejní okruh Českého rozhlasu v oblasti kultivované zábavy, primárně cílí na střední a starší generaci. Vynikající hudební dramaturgie.

Potřeba programových změn: vítaná především ve vztahu k převládajícím překryvům s formáty stanic regionální sítě ČRo. Nedávné programové změny na ČRo 2 věc úplně neřeší.

3. Vltava – art stanice ČRo poutající především staršího náročného posluchače s vyšším vzděláním, jenž nepřijímá sociální a komunikační vzorce kultury spotřeby.

Potřeba programových změn: v postupných krocích nezbytná, a to především v „celkovém vyznění“ přijatelnějšímu pro mladší posluchače.

4. ČRo Plus – zpravodajsko-analytická stanice pro specializované a elitní publikum s vyšším vzděláním preferující hlubší souvislosti. ČRo Plus má potenciál vytvořit společně s ČRo 1 komplexnější veřejnou službu, než ČT 24, avšak pouze za předpokladu optimální synergie.

Potřeba programových změn: programové ukotvení (doladování), komplementarita s RŽ. V průběhu let 2016 a 2017 nelze vyloučit i větší programové korekce.

5. Regionální síť – soubor 14 regionálních studií se v rámci projektu Regiony 2014 orientuje již dva roky i na střední posluchačskou generaci. Všechny stanice prošly v minulých letech velkými změnami ve struktuře vysílání, hudební dramaturgii, zvukové grafice i odbavování programu s cílem dosažení větší konkurenceschopnosti. Existence regionální sítě poskytuje ČRo jedinečnou konkurenční výhodu ve schopnosti proniknout i do nejmenších celků, což má zásadní význam nejen při nastolování témat, ale rovněž v podpoře velkých stanic a v krizových situacích.

Potřeba programových změn: větší odlišení hudebního výrazu regionálních stanic od komerční konkurence.

6. Radio Wave – alternativní formát pro nemainstreamové posluchače do 30 let. Specifické programové vymezení mimo „hlavní proud“ v hudebním formátu i kulturně-společenském obsahu, navíc ve spojení pouze s digitálním šířením, neposkytují velký prostor pro rozšíření posluchačské obce.

Potřeba programových změn: nabídka obsahu přístupnější formou, větší propojení stanice s tzv. novými médii.

7. D-dur a Jazz – digitální stanice poskytující přidanou hodnotu především náročným posluchačům uvedených žánrů, kteří se nespokojí s hudební nabídkou stanice Vltava i jiných entit ČRo.

Potřeba programových změn: větší dramaturgické odlišení od ČRo Vltava.

8. Rádio Junior – digitální stanice pro děti od 3 do 12 let. Platforma pro budování posluchačské prosperity ČRo „zdola“ byla vytvořena s výrazným zpožděním a z tohoto důvodu není možné očekávat rychlá růstová očekávání (poslechovost).

Potřeba programových změn: zejména zesílení podpory vysílání prostřednictvím interaktivních forem a nových médií.

Výhled na roky 2016 – 2021

Program

- Odstranění programových překryvů okruhů ČRo 1, ČRo 2 a RS (dokončení) – **termín: 31. 12. 2017.**
- Úprava vysílání ČRo Vltava s cílem oslovovat i mladší vzdělané a kultivované posluchače – **termín: 2016 – 2018.**
- Zahájení zodpovědné diskuse nad existencí ČRo D-dur a Jazz vzhledem k plnění totožných funkcí na ČRo Vltava – **termín: 2016.**
- Ustavení programové platformy pro posluchače ve věku 12 – 18 let vytvořením digitální stanice či transformací Rádia Wave – **termín: 30. 6. 2018.**

- Ustavení programové platformy v rámci inovace koncepce vysílání pro národnostní menšiny a náboženského vysílání – důstojné ukotvení uvnitř okruhů na VKV síti či vytvoření digitální stanice – **termín: 30. 6. 2017.**
- Vyhodnocení projektu Regiony 2014, vytyčení dalšího směru - **termín: 1. 9. 2016.**
- Vznik plnohodnotného vysílání stanic ČRo Liberec a ČRo Zlín - **termín: 30. 6. 2017.**
- Rozvoj formátu ČRo Plus na VKV síti a nalezení vhodných synergií s ČRo 1 Radiožurnál – **termín: 31. 12. 2016.**
- Vytvoření zpravodajského webového serveru ČRo – **termín: 30. 6. 2017.**
- Vytvoření samostatné ekonomické redakce při CZP – **termín: 31. 12. 2016.**
- Intenzivní podpora vysílání prostředky tzv. nových médií (několikastupňový tok komunikace): zavádění nových mobilních aplikací pro platformy Android i IOS, vizualizace programu, multimedializace redaktorů, multimedialní projekty, sledování a zavádění nových trendů a přístupů ze zahraničí - **termín: 2016 – 2021.**
- Vznik anončního systému všech okruhů ČRo - **termín: do 1. 9. 2016.**
- Rozšiřování funkcí průzkumů rozhlasového publika k zajištění detailnějšího vhledu do jeho potřeb, preferencí a mediálního chování – **termín: 2016 – 2021.**

Řízení

- Interní audit fungování centra vysílání, centra výroby a centra zpravodajství – **termín: 31. 12. 2016.** Předmětem auditu bude zejména:
 - porovnání konkrétní činnosti center s očekávanou skutečností danou vymezením jejich povinností
 - srovnání přínosu center s předchozím systémem komunikace a řízení (analýza přínosů/negativ).
- Interní audit centrálního nákupu zboží a služeb, vč. vztahu k novému zákonu o VŘ – **termín: 1. 9. 2016.**
- Decentralizace správy majetku – **termín: do 31. 12. 2016.**
- Zjednodušení organizační struktury - **termín: 30. 6. 2017** (na základě výsledků interních auditů).
- Personální stabilizace managementu ČRo - **termín: 2016 – 2017.**

- Vznik oddělení skladby programu jako nejvyšší odborné platformy – **termín: 1. 9. 2016.**
- Ustavení posluchačské rady jako poradního a iniciačního orgánu formulujícího doporučení v oblasti plnění veřejné služby ČRo – **termín: 1. 9. 2016.**
- Zlepšení hygieny lidských vztahů a vnitropodnikové komunikace na všech úrovních ČRo – **termín: 2016 – 2018.**

Personalistika

- Systematický výběr pronikavých talentů k budoucímu využití v řadách ČRo – nastavení konkrétní spolupráce s vysokými školami (zejména žurnalistika a IT) a systému stipendií (smluvní závazek studentů pracovat v budoucnosti pro ČRo) - **termín: 2016 – 2021.**
- Revize systému odměňování směřující k větší adresnosti a motivaci zaměstnanců odvádět práci s tzv. přidanou hodnotou - **termín: 1. 9. 2016.**
- Dokončení přípravy osobních rozvojových plánů pro talenty a zajištění funkčních synergií s rozhlasovou akademií - **termín: 1. 6. 2016.**

Positioning ČRo

- Zvýšení objemu propagace vybraných okruhů ČRo a účinnosti kampaní a marketingových projektů (reklama veřejné služby – in-house kampaně, eventové akce, barterové spolupráce apod.) - **termín: 2016 – 2021.**
- Spolupráce se školami na vzdělávacích plánech a osnovách pro zavedení povinné mediální výchovy do ZŠ + jednání s centrální exekutivou - **termín: 2016 – 2021.**
- Projekt „Živé regiony“ – budovy a areály ČRo jako kulturně-společenská krajská centra - **termín: 1. 1. 2017.**

Ekonomika

- Vyrovnaný, či mírně přebytkový rozpočet v letech 2016 – 2021, a to se zachováním současné výše rozhlasového poplatku.
- Postupné zvyšování objemu tzv. ředitelných zdrojů, meziročně průměrně min. o 3 % až do roku 2021.

- Objem investic se bude v letech 2016 – 2021 pohybovat nad úrovní odpisů majetku.
- Podrobný rozbor nákladů klíčových oblastí ČRo, jejich průběžné zveřejňování na webu ČRo.

Technika

- Rozvoj digitálního DAB vysílání - **termín: 2016 – 2021.**
- Dokončení přechodu všech stanic na systém DaletPlus - **termín: do 31. 12. 2016.**
- Zrychlení obnovy a modernizace rozhlasových technologií a pracovišť – **průběžně.**

Mezinárodní vztahy

- Obhajoba (udržení) pozic ČRo v EBU.
- Rozvoj spolupráce především s německým, slovenským a polským rozhlasem.

Závěr

Je mi velkou ctí ucházet se o funkci generálního ředitele Českého rozhlasu, ve kterém pracuji téměř 5 let. **Jako regionální ředitel jsem dostatečně dobře informován o klíčových dějích, okolnostech a souvislostech uvnitř ČRo. Zároveň stojím dostatečně daleko, abych na ně byl schopen nahlížet nezatíženou optikou, s nezbytnou rezervou, nadhledem i analytickým a zdravě kritickým myšlením.** Akademická praxe v oblasti mediální a sociální komunikace, znalost ČRo, manažerské schopnosti i osobnostní zralost – k těmto svým kompetencím si dovoluji nabídnout ještě jednu klíčovou vlastnost, a tou je **partnerství - hluboce lidský přístup ke spolupracovníkům a ochota zodpovědně naslouchat všem hlasům, i kritickým.**

Český rozhlas je pro mě kromě zaměstnání životním stylem. K volbě generálního ředitele přistupuji se zdravými ambicemi i velkou vnitřní pokorou. Případného pozvání na veřejné slyšení si budu velice vážit.

Milan Knotek

