

SITUACE A VÝHLED ČESKÉHO ROZHLASU 2016-2021

Koncepce dalšího rozvoje

Mgr. Ondřej Kopa

prosinec 2015

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas se neustále vyvíjí a roste. Ke třem původním celoplošným stanicím Radiožurnálu, Dvojce a Vltavě postupně v letech 2006 - 2014 přibyly další digitální stanice Wave, Junior, D-dur, Jazz a Sport. V listopadu 2015 se podařilo do VKV sítě překlopit i stanici mluveného slova Český rozhlas Plus. Český rozhlas dále naplňuje veřejnou službu provozováním regionálního vysílání prostřednictvím 13 regionálních stanic a vysíláním do zahraničí prostřednictvím Rádía Praha.

Veřejnou službu ve stále širším rozsahu rozhlas poskytuje při nezměněné výši rozhlasových poplatků. Za této situace, kdy rozhlas neustále rozvíjí nové projekty, bude v dohledné době velmi těžké ufinancovat vysílání. Výsledkem mohou být škrty v programu, omezování premiér v některých programových řadách a faktická, byť otevřeně nepřiznaná, likvidace některých projektů.

Pro další rozvoj Českého rozhlasu proto považuji za klíčové zajistit především ekonomickou stabilitu a od toho se odvíjející i stabilitu programovou a personální. Neočekávám, že se v dohledné době podaří alespoň valorizovat rozhlasový poplatek. I když diskuse na téma financování rozhlasu je nutná, a to napříč politickým spektrem. Nechci ani skrytě omezovat některou ze stávajících stanic, i když považuji za nezbytné jasně stanovit priority ve vysílání. Jediná cesta k zachování stávající úrovně veřejné služby proto jednoznačně vede přes úspory v provozu.

Český rozhlas musí i do budoucna naplňovat všechna kritéria veřejné služby:

- ≡ plnit svou veřejnoprávní roli v oblasti zpravodajství a v rozvíjení historických a kulturních tradic České republiky;
- ≡ zachovat si statut společensky respektované a důvěryhodné instituce;
- ≡ zvláště v dnešní turbulentní době zprostředkovávat co nejširší spektrum názorů a názorových proudů ve společnosti;
- ≡ jako společensky odpovědná instituce podporovat vytváření absolventských míst, charitativní projekty a každé její rozhodnutí je transparentní;
- ≡ ve vysílání musí mít jasné místo vzdělávací pořady, program pro děti a mládež a pořady s menšinovou tematikou, kterým se komerční stanice spíše vyhýbají;
- ≡ musí udržet a rozvíjet „kulturní“ stanici, která kultivuje veřejný prostor;

- ≡ více se otevřít novým tvůrcům a myšlenkám, aby se do budoucna nestal minoritním a archaickým médiem;
- ≡ uplatňovat citlivý a slušný přístup ve vztahu k posluchačům a veřejnosti a stejně tak interně vůči zaměstnancům a spolupracovníkům;
- ≡ v neposlední řadě musí být Český rozhlas připraven na svoji digitální budoucnost.

Ve svém kandidátském projektu se chci zaměřit především na oblasti, které považuji za prioritní pro další rozvoj Českého rozhlasu, tj.:

- ≡ organizační struktura,
- ≡ ekonomika a provoz,
- ≡ dokončení profilace jednotlivých stanic;
- ≡ personální rozvoj a kariérní řád;
- ≡ komunikace s veřejností;
- ≡ příprava na přechod do úplného digitálního vysílání.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V uplynulém období se výrazně změnila organizační struktura rozhlasu. Řada změn byla prospěšných, některé však zůstaly na půli cesty a některé nejsou účelné. Rozhlas proto potřebuje především zefektivnit vysílání a stabilizovat. Navrhované úpravy organizační struktury proto mají jediný cíl – podporu programových složek.

Navrhované změny:

- ▶ **Zefektivnění řízení Českého rozhlasu:** na první úrovni řízení jsou 3 náměstci generálního ředitele, na druhé úrovni jsou ředitelé programových center a ředitelé správních odborů.
 - *Zrušení pozice náměstka generálního ředitele pro regionální vysílání:* z hlediska programu by měly být celoplošné i regionální stanice řízeny jedním člověkem, tato pozice je proto v tuto chvíli nadbytečná.

- *Převedení ředitelů regionálních stanic pod náměstka pro program a vysílání:* souvisí s výše uvedenou změnou, náměstek pro program a vysílání by převzal také vedení Regionální rady. Současně navrhuji zřídit pozici intendanta pro regiony jako koordinátora regionálního vysílání podřízeného programovému náměstkovi.
 - *Zřízení pozice náměstka generálního ředitele pro techniku a digitalizaci:* Český rozhlas čekají zásadní rozhodnutí v oblasti digitalizace, zřízení této pozice je proto nanejvýš aktuální.
- ▶ **Zachování stávající podoby klíčové sekce programu a vysílání:** tři programová centra - divize (centrum vysílání, zpravodajství, výroby a nových médií).
 - ▶ **Úprava kompetencí mezi jednotlivými centry s cílem posílit vysílání:** Centra zpravodajství a výroby jsou především servisními centry pro centrum vysílání resp. jednotlivé stanice Českého rozhlasu. Platí, že požadavky na výrobu vychází ze stanic, nikoliv naopak. Stanice musí dopředu vědět, s jakým rozpočtem pracují a teprve na základě těchto rozpočtů poptávat výrobu.
 - ▶ **Zjednodušení řízení vysílání:** odstranění paralelní editorské struktury v centrech vysílání a zpravodajství. Odpovědnost za vysílání je jednoznačně na šéfredaktorech stanic, kteří musejí mít přímý vliv na editory připravující vysílání a jednotlivé pořady.

EKONOMIKA A PROVOZ

Český rozhlas vybere ročně na koncesionářských poplatcích cca 2 mld. Provozní náklady v rozpočtu pro příští rok činí cca 1 157 mil. Kč. Pro zachování stávající programové nabídky a rozumné plánování budoucích investic, např. v oblasti digitalizace nebo nového redakčního systému při současném udržení vyrovnaného rozpočtu je bezpodmínečně nutné průběžné snižování provozních nákladů. Cílem pro nadcházející období je snížení nákladů o 5-10 %.

Jakémukoliv rozhodnutí musí předcházet podrobný finanční a personální audit. Na základě těchto podkladů bude vypracována a Radě Českého rozhlasu předložena jasná finanční strategie na celé šestileté období.

Návrh konkrétních opatření:

- ▶ výrazné zmenšení autoprovozu Českého rozhlasu,
- ▶ omezení manažerských doložek,

- ▶ transparentní výběrová řízení a otevření rozhlasu i nezávislým producentům s cílem snížit náklady na výrobu,
- ▶ vyhledávání nových možností pro dodatečné příjmy plynoucí např. ze sponzoringu mimořádné programové nabídky (partnery pro částečný sponzoring by mohl Český rozhlas hledat např. pro přenosy z Pražského jara).

PERSONÁLNÍ ROZVOJ A KARIÉRNÍ ŘÁD

Pro udržení vysoké úrovně poskytované veřejné služby potřebuje Český rozhlas zaměstnávat kvalifikované zaměstnance a redaktory s odborným zaměřením a na straně druhé také musí mít pravidla pro jejich odměňování a kariérní růst. Přestože se o nastavení jasných pravidel dlouhodobě hovoří, Český rozhlas v současné době nemá funkční kariérní řád.

Předpoklady pro změnu v této oblasti:

- ▶ všechna rozhodnutí v personální oblasti musí být předvídatelná a jasně zdůvodnitelná;
- ▶ na obsazování vedoucích míst v rozhlase by měla být vypisována transparentní výběrová řízení;
- ▶ u všech profesí musí existovat transparentní finanční rozpětí mezd a honorářů;
- ▶ jasná pravidla pro spolupráci s externisty;
- ▶ vysokoškolské vzdělání jako nutná podmínka pro přijetí na pozice editorů a vedoucích redakcí;
- ▶ podpora vytváření absolventských míst a intenzivnější spolupráce s vysokými školami;
- ▶ zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců – znalost právních norem, mediálních zákonů a kodexů (u žurnalistických profesí je samozřejmostí vzdělávání v politologii, mezinárodním právu a filosofii).

PROGRAM A VYSÍLÁNÍ

S ohledem na stávající finanční situaci je hlavním úkolem udržet rozumný rozvoj stávajících stanic Českého rozhlasu a zastavit postupný trend úbytku posluchačů Českého rozhlasu. Vznik dalších, tematických stanic, je možný až v souvislosti s rozvojem digitálního vysílání.

Za prioritu proto považují další programový rozvoj celoplošné Dvojky a nejmladší stanice Plus. Společně s Vltavou je nejlepším vyjádřením smyslu veřejné služby, kterou Český rozhlas poskytuje.

RADIOŽURNÁL

Ze všech stanic ČRo má Radiožurnál největší průnik s mainstreamovým posluchačem.

- ▶ Radiožurnál musí mít ambici být jednou z nejposlouchanějších rozhlasových stanic. Na druhé straně nesmí sklouzávat k bulvárnosti a povrchnosti.
- ▶ Musí být zachován zpravodajský charakter stanice s jasnými editoriálními pravidly.
- ▶ V hudebním směřování stanice bych mírně zvýšil podíl české hudby.

DVOJKA

V programu Dvojky se snoubí tradice Českého rozhlasu /pohádky, rozhlasové hry a četby/ s moderními prvky rozhlasového vysílání.

- ▶ U Dvojky spatřují největší potenciál růstu a její další programový rozvoj považují za prioritu.
- ▶ Velké rezervy má stanice zejména ve víkendovém a večerním vysílání, kde je potřeba odstranit značné množství repríz v některých řadách.
- ▶ U některých zábavních pořadů, např. Nezatloukat, je nutná diskuse s tvůrci o budoucnosti pořadu. Na Dvojce se musí pracovat s vývojem nových formátů a pořadů.
- ▶ Stanice musí mít jednoznačně definováno, pro jakou cílovou skupinu vysílá. Program by měl odpovídat hodnotám a životnímu stylu věkové kategorii mezi 50 a 60 lety, nesmí však opomíjet ani posluchače starší 60 let, kteří na poslechu stanice vyrostli a často mají ke stanici silnější vazbu.
- ▶ Formát Dvojky jako jediné celoplošné plnoformátové stanice musí být zachován. Na druhou stranu Český rozhlas občas zbytečně plýtvá energií a prostředky na více

místech. Důkazem může být slovesná tvorba, která je vyráběna pro dvě stanice. Do budoucna bych většinu slovesné tvorby /např. rozhlasové hry/ soustředil právě na Dvojku. Slovesná tvorba je právě to, co dělá Český rozhlas rozhlasem!

VLTAVA

Kulturní stanice Českého rozhlasu pro náročnějšího posluchače.

- ▶ Do budoucna s větším podílem klasické hudby a kulturní publicistiky. Slovesnou tvorbu bych na Vltavě zcela nepotlačoval, ale její místo spatřuji především na Dvojce.
- ▶ Naopak bych zrušil sdílené vysílání stanice Wave na Vltavě mezi 19-20 hodinou. Toto vysílání jde zcela mimo cílovou skupinu Vltavy a pro Wave to nepřináší žádný výrazný zisk. Digitálním stanicím by spíše pomohlo výraznější cross promo a programová podpora na celoplošných stanicích.

PLUS

Český rozhlas měl velkou odvahu, když se rozhodl spustit jedinou stanici mluveného slova na rozhlasovém trhu. Nesmí být kopií Radiožurnálu bez písniček ani zvukovou obdobou ČT24.

- ▶ Celoplošné vysílání Plusu ve VKV síti bylo spuštěno ve velmi krátké době, což s sebou nese řadu očekávatelných problémů. Plus musí dostat prostor a čas, aby vyrostl v respektovanou stanici, proto zde dvojnásobně platí důraz na jasná editoriální pravidla.
- ▶ Jsem přesvědčen, že oprávněnost existence této stanice analytického zpravodajství a publicistiky dokazuje současný mezinárodní vývoj spojený s růstem radikalismu, terorismem a uprchlickou krizí. Právě dnes je nutné přinášet nejširší spektrum relevantních, byť často protichůdných názorů.
- ▶ Vysílání Plusu nesmí stavět na krátkodobé agendě, kterou za několik dnů vystřídá jiná kauza s opět nejasným výsledkem. Naopak největší přínos této stanice rozhlasu spatřuji v akcentování celospolečensky závažných témat, která jsou sledována dlouhodobě a do hloubky.

DIGITÁLNÍ STANICE

V této chvíli si neumím představit další rozvoj těchto stanic bez další možnosti jejich masovějšího šíření. Protože se jejich sledovanost pohybuje na hranici statistické chyby, musíme se především soustředit na časy, kde je větší poptávka po jejich vysílání a zbytečně neplýtvat energií a prostředky koncesionářů v době, kdy tomu tak není. Neznamená to, že

bych chtěl vysílání těchto stanic rušit. Naopak k veřejné službě patří vysílání pro děti a mládež. Musíme ale velmi efektivně zvážit, na co se zaměříme. V případě Rádia Junior je to jednoznačně ráno, pozdní odpoledne, podvečer a víkendy.

REGIONÁLNÍ STANICE

Vysílání regionálních stanic prošlo řadou změn, které se odrazily i na poslechovosti. V tuto chvíli považuji důležité jejich vysílání stabilizovat a jednoznačně se zaměřit na podporu regionálního zpravodajství a kultury.

ZPRAVODAJSTVÍ

Český rozhlas má největší síť reportérů v zemi. Je to jedna z jeho největších deviz, kterou však rozhlas neumí vždy účelně využívat a komunikovat.

- ▶ Zpravodajství a publicistika musí i do budoucna stát na principech objektivity a vyváženosti, ale také nestrannosti a nezávislosti.
- ▶ Samozřejmostí je důraz na dodržování Kodexu Českého rozhlasu a všech pravidel žurnalistické práce.
- ▶ Dodržování těchto principů by měl mimo jiných kontrolovat i editoriální panel, jehož zřízení budu prosazovat.
- ▶ Odstranil bych zbytečnou duplicitu ve službách editorů. Editoři, kteří připravují vysílání a publicistické pořady, by měli být přímo podřízeni šéfredaktorům stanic a z Centra zpravodajství přeřazeni do Centra vysílání.
- ▶ Větší důraz na ekonomické zpravodajství.
- ▶ V oblasti zahraničního zpravodajství by měl Český rozhlas přehodnotit svůj postoj a obnovit post zpravodaje v Číně. Zahraniční zpravodajové musí být lépe využíváni nejen pro zpravodajské vstupy, ale např. i na rozhovory s politiky a osobnostmi veřejného života země svého působiště.
- ▶ V regionech i v celoplošném vysílání musíme posílit přeshraniční spolupráci. Je to naprostá podmínka pro bourání bariér.

KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ

Český rozhlas musí radikálně změnit komunikaci s veřejností. Jak vyplývá z výsledků evaluace, kterou pro rozhlas zpracovala společnost Median, povědomí o celkové struktuře stanic ČRo je stále poměrně nízké. Posluchači si neuvědomují nebo neznají celkovou šíři nabídky programů a stanic Českého rozhlasu. Ze stanic Českého rozhlasu jsou podle výzkumu známy především Radiožurnál, Dvojka (mezi posluchači občas stále identifikována jako Praha), méně Vltava a regionální stanice. Další digitální stanice jsou podle zjištění agentury Median zmiňovány už jen sporadicky.

Český rozhlas neumí účelně propagovat svoji programovou nabídku ani mezi stávajícími posluchači. Na jedné straně rozšiřujeme veřejnou službu vysíláním pro děti nebo tematickými kanály, na straně druhé ale neumíme tuto nabídku komunikačně podpořit tak, aby se dostala k široké posluchačské základně a oslovila ji.

Východiska pro zlepšení:

- ▶ Český rozhlas musí být více vidět v regionech. Nesmí se však omezit na propagaci pouze jedné stanice, rozhlas musí současně komunikovat celou svoji programovou nabídku. Posluchač, kterého neoslovuje jeden typ vysílání, může být plně saturován jinou stanicí Českého rozhlasu - musí se ovšem o tomto vysílání někde dozvědět.
- ▶ Důležitým nástrojem komunikace je vlastní web a sociální sítě. Návštěvnost internetových stránek Českého rozhlasu je stále za očekáváním. Rozvoj nových médií by měl být trvalou prioritou vedení rozhlasu.
- ▶ Český rozhlas je se svou sítí krajských reportérů jednou z největších zpravodajských agentur v zemi. Mělo by se to odrazit i na návštěvnosti zpravodajské části webu. Musíme umět web Českého rozhlasu daleko lépe komunikovat a propagovat ve vysílání. Současně s tím musíme lépe komunikovat i poměrně kvalitní audioarchiv a podcasty, které jsou součástí webu.
- ▶ Český rozhlas a Česká televize recipročně vysílají ve svém vysílání programové upoutávky a cross promo. Zatímco Česká televize tohoto partnerství plně využívá a vysílá na vlnách Českého rozhlasu upoutávky na konkrétní pořady. Český rozhlas se ve vysílání České televize víceméně omezil pouze na image spoty.

- ▶ Český rozhlas musí radikálně změnit systém upoutávání na svůj program na obrazovkách České televize. Je to široký potenciální zásah na neposluchače ČRo a jejich přilákání k poslechu rozhlasu.
- ▶ V oblasti komunikace se také musíme zaměřit na komunitní společenství a školy.
- ▶ Nedostatky v cross promo aktivitách a obecněji v komunikaci s veřejností vyplývají z minulosti, kdy byly stanice takřka konkurenty. To se sice v rámci restrukturalizace změnilo, ale nedotáhlo.
- ▶ Klíčem komunikace musí být udržet stávající posluchače a získat nové.

DIGITALIZACE ROZHLASOVÉHO VYSÍLÁNÍ

Český rozhlas musí být lídrem rozvoje digitálního rozhlasového vysílání v České republice. Další rozvoj digitálního vysílání ovšem není možný bez dohody všech zainteresovaných institucí včetně soukromých vysílatelů a splnění těchto předpokladů:

- ▶ Jasná koncepce rozvoje digitálního vysílání. Její součástí by mělo být pokračování experimentálního vysílání v DAB.
- ▶ Nabídka pozic ve veřejnoprávním multiplexu i pro komunitní/neziskové/ stanice.
- ▶ Připravenost na financování přechodu na DAB z části svých zisků z reklamy, které by měly být účelově vázány ve Fondu digitalizace.
- ▶ Vlastní informační a marketingová kampaň na přechod vysílání v DAB. Na této kampani ovšem musí být zainteresován i stát. Bez jeho podpory je rozvoj digitalizace nemožný.

ZÁVĚREM

V Českém rozhlasu jsem začínal svoji novinářskou kariéru. Několik let jsem strávil v ostravském studiu a tři roky jsem byl parlamentním zpravodajem Radiožurnálu. Manažerské zkušenosti jsem čerpal v soukromých médiích, ale i ve zpravodajství veřejnoprávní ČT24. Mám i zkušenosti z akademického prostředí a poslední rok přednáším na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy. Do Českého rozhlasu jsem se vrátil v srpnu letošního roku na pozici ředitele Centra vysílání. Proto si stále udržuji pohled, který jsem měl na Český rozhlas zvenčí.

Svět médií a konzumace jejich obsahu se dramaticky proměňuje, tradiční média stále více bojují o přízeň svého publika a na pomyslném rozcestí stojí i rozhlas. Úkolem nového vedení bude přijímání kroků a rozhodnutí k zachování jeho statutu moderního média a „přežití“ digitální budoucnosti. K těmto krokům bezesporu patří celkové zefektivnění provozu rozhlasu, změna jeho ekonomiky a v neposlední řadě i změna myšlení jeho zaměstnanců. Rozhlas současně vnímám jako maják, který zejména v dnešní turbulentní době přináší posluchačům nejen zábavu, ale také informace, které napomáhají rozvoji společnosti, její kultivaci i hodnotové orientaci. A na tom bych se rád podílel.

V Zlíně dne 7. 12. 2015

