

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016-2021

I. POPIS SOUČASNÉHO STAVU

Český rozhlas (dále také jen „ČRo“) je veřejnoprávní instituce s bohatou historií a tradicí zajišťující veřejnou službu v oblasti rozhlasového vysílání. Digitální revoluce dává Českému rozhlasu šanci poskytování této služby zdokonalit a rozšířit, na druhou stranu musí čelit novým výzvám a tlakům konkurenčního mediálního prostředí, které vymezuje rozhlasu stále těsnější prostor na oslovení posluchačů. Důležité pro budoucnost Českého rozhlasu bude zcela jistě efektivní využití všech technických a technologických inovací, které digitální revoluce přináší. Ale to je jenom nutný předpoklad. Rozhodovat budou tvůrčí schopnosti, motivovanost zaměstnanců při tvorbě kvalitního obsahu a dále pak umění tento obsah posluchačům vhodně nabídnout prostřednictvím všech dostupných distribučních kanálů v souladu s literou zákona o službě veřejnosti. Současná veřejnoprávní instituce se však nachází v neutěšeném stavu, jenž má své kořenové příčiny v programové asymetrii, složitém systému řízení a neefektivním a netransparentním hospodaření. **Stručná charakteristika současného stavu:**

- Český rozhlas vysílá na 24 rozhlasových stanicích s nejednotnou identitou, přičemž tyto stanice se mnohdy programově překrývají a navzájem si konkurují.
- Vzhledem k nízké koordinovanosti dochází k programovým duplicitám, což výrazně prodražuje výrobu a vysílání a zatěžuje rozpočet.
- Komplikovaná organizační struktura a neefektivní systém řízení vyznačující se příliš velkým počtem úrovní řízení a manažerských pozic s nejednoznačnými pravomocemi a kompetencemi způsobuje poruchy v komunikaci a ztrátu osobní odpovědnosti jednotlivce za přijímaná rozhodnutí.
- Tento problém má za následek také přezaměstnanost instituce především v oblasti infrastrukturních a podpůrných procesů, chybí větší podíl motivační složky mzdy vázanou na výkon a kvalitu.
- Neexistence strategického plánování inovací, technického a technologického rozvoje způsobuje neefektivní alokaci investic převážně do krátkodobých projektů, jenž v konečném důsledku spíše brzdí instituci v jejím dalším rozvoji, než aby tomu bylo naopak.

- Z výročních zpráv výsledků hospodaření je zřejmé, že existují značné rezervy jak na příjmové (akvizice koncesionářů, příjmy z komerce), tak i na výdajové straně rozpočtu (spojové a telekomunikační náklady, osobní náklady, honoráře, cestovné, služby, IT).

II. STANOVENÍ PRIORIT

V současné době stojí Český rozhlas před třemi základními výzvami, kterými by se měl nově nastupující generální ředitel společně s vrcholovým managementem bezodkladně zabývat. Bez promyšleného, ale zároveň rozhodného a rychlého řešení následujících priorit může Český rozhlas nadále oslabovat svoji pozici na českém mediálním trhu a v horizontu několika let se dostat do vážných institucionálních a ekonomických problémů. Tyto tři hlavní výzvy jsou spojené s **konsolidací programové nabídky, ekonomiky, vnitřní organizace a systému řízení**.

• **Konsolidace programové nabídky**

Konsolidace programové nabídky představuje volbu vhodné programové strategie v podobě nezbytné re-profilace jednotlivých okruhů, kontinuální tlak na kvalitu každé natočené reportáže, důsledné trvání na objektivitě a vyváženosti zpravodajských a publicistických příspěvků, rozvíjení kulturních a vzdělávacích programů, kladení důrazu na křesťanské hodnoty naší civilizace, poskytování základního servisu národnostním a společenským menšinám.

• **Konsolidace ekonomiky**

Bez cílených zásahů v oblasti ekonomiky a finančního řízení by se instituce ve střednědobém horizontu ocitla ve finanční nestabilitě. Zásadním úkolem v této oblasti je posílení výnosů a trvalé snížení nákladů ve všech oblastech, strategická optimalizace investičních záměrů, zprůhlednění finančních toků a vyvážené nastavení využívání interních a externích kapacit.

• **Konsolidace vnitřní organizace a systému řízení**

Konsolidace vnitřní organizace by měla být zaměřena na zjednodušení organizační struktury snížením počtu úrovní řízení a rozšířením rozsahu řízení včetně posílením osobní odpovědnosti za přijímaná rozhodnutí. Optimalizace sítě regionálních stanic bude spočívat v těsnější koordinaci s centrem a standardizací vysílacího schématu spojenou s efektivnějším využíváním regionálních kapacit při výrobě a vysílání obsahu (Brno, Hradec Králové, Ostrava).

III. SHRUTÍ NUTNÝCH ZMĚN A NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ

V případě mé úspěšné kandidatury na pozici generálního ředitele Českého rozhlasu bych provedl se svým týmem spolupracovníků restrukturalizaci instituce v následujících strategických rovinách:

- a) Programová strategie
- b) Organizace a systém řízení
- c) Zaměstnanci a externí spolupracovníci
- d) Ekonomika a finance
- e) Legislativní rámec
- f) Inovace a rozvoj technologií
- g) Obchod, marketing a PR
- h) Mezinárodní spolupráce a strategická partnerství

a) Programová strategie

Český rozhlas vysílá na 21 rozhlasových stanicích s nejednotnou identitou, přičemž tyto stanice se mnohdy programově překrývají a navzájem si konkurují. Vzhledem k nízké koordinovanosti dochází k programovým duplicitám, což výrazně prodražuje výrobu a vysílání a zatěžuje rozpočet. Profilace jednotlivých okruhů je nejen předpokladem budoucího úspěchu, ale ve svém důsledku i transparentním naplňováním služby veřejnosti.

V rámci programové strategie a v souvislosti se vznikem nových kanálů jsem přesvědčen o tom, že Český rozhlas by měl nadále provozovat **čtyři** analogově a digitálně šířené **celoplošné stanice vysílající 24 hodin denně**. **Ponechat síť regionálních stanic** s tlakem na zvýšení efektivity a vzájemnou koordinaci. **Cílený** nikoliv extenzivní **rozvoj tematicky zaměřených digitálních stanic** anebo **internetových streamů** bude vycházet z dlouhodobé koncepce s minimálními nároky na navýšení rozpočtu (tzv. „economy of scale“) a s neutrálním dopadem do zaměstnanosti. **Vysílání do zahraničí** by mělo být dále profilováno také pro potřeby současné bezpečnostní situace, šířené nadále pouze po internetu. Poslechovost Českého rozhlasu jako celku má klesající nebo v poslední době stagnující trend oscilující okolo 20%. Je nereálné uvažovat o návratu nad 30%, vzhledem k tomu, že starší generace postupně odchází a mladší dlouhodobě nepřichází. Cílově by se však Český rozhlas měl posunout k vyššímu podílu na trhu v řádech jednotek procent. K zajištění chodu, udržení formátu a výměně programů jednotlivých okruhů ČRo, ať již digitálně nebo analogově šířených předpokládám fungování **silného programového centra** pod vedením programového ředitele, pověřeného programovou koordinací jednotlivých stanic. Využití některých specifických pořadů pro potřeby více stanic se nabízí, navíc šetří prostředky i lidský potenciál. Z tohoto

pohledu vidím i nezastupitelnou úlohu **produkčního centra**, které se musí stát opravdovým servisem pro jednotlivé okruhy.

Návrh (re)profilace celoplošných plnoformátových rozhlasových stanic:

- **Radiožurnál** – moderní informační rádio. Okruh se zpravodajsko-publicistickým zaměřením s tematickým přesahem na širší problematiku společenského života. Okruh snažící se postihnout široké spektrum témat, která nám pomáhají orientovat se v politice, ekonomice, společnosti i osobním životě. Dlouhotrvajícím nedostatkem tohoto okruhu je jeho hudební profil, který je nevyvážený. Posílení hudební dramaturgie by bylo jedním z prvních opatření zaměřených na tuto specifickou oblast. Systémové řešení a způsob odstranění přetrvávajících problémů bude vyžadovat provedení komplexní analytické studie, která pojmenuje jejich kořenové příčiny.
- **Dvojka** – generační rozhlasová stanice. Plnoformátový okruh rodinného typu, od vysílání pro děti až po lehčí rozhlasové hry nebo četby na pokračování. Ve své většině oslovující vyšší věkovou skupinu než Radiožurnál. Stálým nedostatkem Dvojky se zdá být jeho vnitřní programová neuspořádanost a neschopnost prezentovat se dlouhodobě jednoznačným sdělením vůči posluchačům, kterým je určen. Posílení značky Dvojka bude jednou z programových priorit.
- **Vltava** – stanice zaměřená na kulturu. Okruh náročného posluchače, dávající šanci uměleckým i menšinovým žánrům. Převaha klasické hudby, náročnějších dramatických děl. Problematická je role publicistiky i přes to, že bývá zaměřena na náročnější témata. Trvale nízká poslechovatelnost, která však u tohoto typu okruhu není primárním cílem, však musí být vyvážená špičkovou uměleckou a intelektuální kvalitou ve slovesných i hudebních formátech vysílání. Je třeba se znovu zamyslet nad posláním tohoto okruhu, nad současným posluchačem, kterému je určen a přizpůsobit skladbu programu zjištěným skutečnostem.
- **Plus** – stanice mluveného slova. V nedávné době nově otevřený okruh zaměřující se na zpravodajství a publicistiku. Zatím si hledá své posluchače a žánrově i tematicky se překrývá s Radiožurnálem. Vzhledem k legislativním omezením neumožňující vysílání hudebních žánrů, bude vhodné stanici profilovat jako zpravodajsko-publicistický okruh např. po vzoru ČT24, výrazně podpořený webovou prezentací. Z hlediska budoucí programové strategie a cílové programové nabídky, však bude nutné řešit absenci celoplošné rozhlasové stanice pro mladé např. po vzoru BBC1 nebo O3.

- **Regionální vysílání a regionální studia** - Český rozhlas provozuje síť regionálních stanic dle stávajícího územně správního uspořádání. Tyto stanice jsou svébytnými celky s poměrně jednoduchou programovou i organizační strukturou. V tomto případě se zaměřím na systémovou koordinaci v oblasti programu i obchodu všech 14 studií se snahou zúročit potenciál rozprostřený po celé republice s cílem využít ho ku prospěchu každého studia zvlášť.
- **Rádío Praha** – vysílání do zahraničí je žádanou službou pro krajanů a příznivce České republiky žijící v zahraničí. V závislosti na dotacích a nákladové efektivitě je záhodno tuto službu podporovat a rozvíjet.
- **Monotematické stanice vysílající digitálně a přes internet** - Český rozhlas v současnosti provozuje tematicky zaměřené stanice **Junior, Junior písničky, Radio Wave, Jazz, D-dur** a příležitostně **Rádío retro a Sport**. Budoucí rozvoj nových kanálů bude pokračovat za účelem pokrytí monotematických nebo minoritních potřeb, jejichž zaměření a dramaturgie bude vycházet z objektivní analýzy mediálního prostředí. Řada slovesných žánrů (původní dramatická tvorba, zábava) nebo hudebních žánrů bude námětem pilotních projektů a obsahem nových tematických stanic. Nesmí však vytvářet nežádoucí formátový přesah. Produkty **alternativních médií na přání** (audio on demand nebo podcasting) vyžadující osobní programovou angažovanost budou dále rozvíjeny pro získávání a udržení především mladší generace posluchačů. Vytrácí se ale moment překvapení, rozměr zábavy a pocit servisu. Poslední sociologické průzkumy indikují, že konzument mediálního obsahu touží být bavený, informovaný a překvapovaný. Tuto zkušenost mu nemůže zprostředkovat žádný alternativní nosič nebo služba, pouze rozhlasová stanice.

b) Organizace a systém řízení

Komplikovaná organizační struktura a neefektivní systém řízení vyznačující se příliš velkým počtem úrovní řízení a manažerských pozic s nejednoznačnými pravomocemi a kompetencemi způsobuje poruchy v interní komunikaci a ztrátu osobní odpovědnosti jednotlivce za přijímaná rozhodnutí. Tento problém má za následek také přezaměstnanost především v oblasti infrastrukturních a podpůrných procesů, chybí větší podíl motivační složky mzdy vázanou na výkon a kvalitu. Nová **posluchačsky orientovaná organizační struktura a jednoduchý, pružný a adaptabilní systém řízení** bude vycházet z nejlepší praxe v oboru. **Redukce počtu úrovní řízení, rozšíření rozsahu řízení včetně kalibrace odpovědností** z hlediska počtu řízených zaměstnanců a zodpovědnost za spravovaný

rozpočet budou základní parametry nového funkčního a procesního modelu. Outsourcing vybraných obslužných aktivit (autodoprava, správa majetku a jiné), insourcing chybějících klíčových znalostí a dovedností (výzkum a nová media, hodnocení programu) a centralizace neefektivně vynakládaných a v současné době atomizovaných činností (výroba pořadů, nákup, finanční řízení) budou posouzeny jako podklad pro následné zefektivnění. Nový model vnitřní organizace bude mít na prvním stupni řízení (řídící úroveň B) **čtyři sekce** pokrývající potřeby programu, výroby a vysílání regionálních studií, řízení techniky, IT a ekonomiky:

Řídící úroveň B	Sekce programu	Sekce regionálních studií	Sekce techniky a IT	Sekce ekonomiky
Řídící úroveň B-1 (vybrané funkční oblasti)	Plnoformátové a tematické rozhlasové stanice, výzkum, zpravodajství, publicistika, archiv, režie, dramaturgie, produkce	Regionální studia a regionální redakce	Technika, IT, správa majetku, provoz	Obchod, marketing, controlling, rozhlasové poplatky, nákup

Ostatní štábní útvary, mezi které patří řízení lidských zdrojů, PR a komunikace, strategie budou zachovány, případně budou převedeny do gesce generálního ředitele. Specifickou organizační složkou je zpravodajství, které bude jako doposud poskytovat zpravodajský servis všem rozhlasovým okruhům. Definitivní podobu nového organizačního uspořádání především na nižších úrovních řízení (B-1 a B-2) a nového posluchačsky orientovaného modelu řízení bych chtěl oznámit po provedení **organizačního a personálního auditu** v prvních 100 dnech.

c) Zaměstnanci a externí spolupracovníci

Klíčovým faktorem úspěchu při konsolidaci vnitřní organizace, systému řízení a nové firemní kultury jsou **motivovaní zaměstnanci ztotožnění se strategií** a plně **zapojení do procesu změn**. Je logické, že na výsledku navrhovaných změn a realizovaných opatření se budou podílet všichni, neboť každá společnost je tak úspěšná, jak motivovaní a loajální jsou její pracovníci. Řídit, rozhodovat a kontrolovat pouze prostřednictvím písemných příkazů a metodických pokynů nepovažuji za akceptovatelný způsob řízení. Nápad, kreativita a intelekt musí dostat prostor před hierarchií a formálností. V případě mé úspěšné kandidatury bych si na vybrané manažerské pozice přivedl profesionály za oboru, kteří již v praxi prokázali své manažerské schopnosti a dovednosti. Budu důsledně prosazovat zásadu, že řídící pracovník na jakémkoli stupni řízení musí být nejen formální, ale i neformální autoritou. Nová organizační struktura v sobě bude též obsahovat **popisy pracovních činností** jednotlivých pozic a jejich pracovních zařazení formalizovaných do **Katalogu pozic**. V další etapě bude vypracován **Kariérní řád**, představeny **rozvojové programy** v podobě stáží a školení.

Jednotlivé pracovní pozice budou průběžně interně i externě posuzovány z hlediska přínosů a průhlednosti, jehož výsledkem může být zakoupení příspěvku nebo celého pořadu z externího prostředí anebo naopak. Řídící pracovníci na úrovni B a B-1 budou mít variabilní složku mzdy provázanou na plnění výkonnostních ukazatelů (**Key Performance Indicators**). U externích spolupracovníků bude platit zásada odpovědnosti za jeden pořad pro jednoho redaktora za jeden honorář.

d) Ekonomika a finance

Okamžitým úkolem nového generálního ředitele bude posouzení současné ekonomické situace, identifikace finančních a právních rizik včetně definování a realizace nápravných opatření. Nezávislý **finanční a ekonomický audit** poskytne reálný obraz vykazovaných hodnot aktiv, posouzení funkčnosti a účinnosti interního kontrolního a řídicího systému, analýzu významných smluvních vztahů, právních sporů a posouzení systému zadávání zakázek. Systémově se bude nutné věnovat všem kapitolám rozpočtu s cílem **posílení příjmů a trvalé redukce nákladů**. Je zapotřebí zdůraznit, že **v šestiletém volebním období** bude nový generální ředitel Českého rozhlasu hospodařit **s rozpočtem převyšujícím 13 miliard Kč**, což bude klást mimořádné nároky na senioritu a erudovanost finančního řízení. Instrukce má po vzoru předních veřejnoprávních rozhlasových výrobců a vysílatelů zákonem nastavený model **vícezdrojového financování** tvořený veřejnými příjmy z rozhlasového poplatku, příjmy ze státního rozpočtu a komerčními příjmy. Pro trvalé udržení finančního zdraví je rozhodující **výše rozhlasového poplatku a počet jeho plátců** - fyzických (domácností) a právnických osob, podílející se z **90% na příjmech rozhlasu**. Rozhlasový poplatek byl v roce 2005 navýšen z 37 Kč na 45 Kč. Vlivem inflace, za období jeho desetileté leté stagnace jeho navýšení do současnosti, se jeho reálná hodnota snížila na 36 Kč, tj. pod nominální hodnotu roku 2005 s tím, že omezení vysílat reklamou a generovat příjmy z komerční činnosti zůstává v platnosti. Rozvojem **portfolia platebních kanálů a zvýšením efektivity vyhledávání a akvizic nevidovaných plátců** rozhlasového poplatku by došlo k posílení výnosů o 3-4% tj. **o 60-80 mil Kč ročně**. Individuálně budou posouzeny a případně využity možnosti externího financování projektů ze strukturálních fondů Evropské unie. **Výdaje** veřejnoprávní instituce tvoří osobní náklady (42%), služby (37%), ostatní náklady (15%) a odpisy (7%). **Osobní náklady** tvoří nejvýznamnější nákladovou položku rozpočtu a jen za posledních pět let při stagnujících příjmech a relativně nízké inflaci (8,5 % za toto období) vrostly o 18% tj. o 163 mil Kč. Analýza produktivity práce na základě **personálního auditu** (interní a externí srovnání,

nárůsty počtu zaměstnanců) identifikuje příležitosti na efektivnější využití kapacit a talentu interních zaměstnanců. Vlivem digitalizace a s rozvojem internetu by měly výrazně klesat **spojové náklady** spojené s přenosem a distribucí signálu a **telekomunikační náklady**, což se v plné míře nenaplnuje. Zároveň výše nákladů na inkaso rozhlasového poplatku placené České poště je stále výraznou nákladovou položkou, na kterou je zapotřebí se zaměřit v případě nákladové optimalizace. U ostatních nákladů se zaměříme na **spotřebu a cenu energií, pohonných hmot a cestovních nákladů** s výrazným potenciálem úspor. Rozhlas je plátcem DPH a podle současného zákona nemůže, vzhledem k vysokému poměru příjmů z veřejných zdrojů, kde se DPH neuplatňuje, **odpočítat DPH** z přijatých zdanitelných plnění v **plné výši**. Navrhované řešení v podobě zrušení koeficientu a možnosti plného odpočtu by zvýšilo nákladovou konkurenceschopnost a **ušetřilo ročně 120 mil Kč pro potřebné reinvestice** do tvorby, vlastní výroby a vysílání pořadů. Specifickou oblastí je správa majetku a budov kde by bylo cílem **zefektivnění řízení administrativních, výrobních a vysílacích kapacit**. I v této oblasti bude klíčové správně vyhodnotit existující rezervy. Divestice nevyužitých a pronájem neefektivně využívaných kapacit bude aplikováno pouze za podmínky tržní výhodnosti a smluvní transparentnosti. **Nové investice** budou realizovány na základě přijaté dlouhodobé koncepce rozvoje primárně **do nových technologií a do výroby obsahu** nikoliv do budov, vozového parku a administrativního vybavení. V případě IT investic budou pro podmínky a potřeby rozhlasu posouzeny a v případě výhodnosti aplikovány oborové trendy jako je „cloud computing“ benefitující ze sdílení nebo pronájmu IT infrastruktury, virtualizace serverů a koncových zařízení nebo konsolidace a vzájemná integrace redakčních a ekonomických systémů. Veškeré nákupy budou realizovány pouze za předpokladu **prokazatelných přínosů pro posluchače nebo rozhlas** jako veřejnoprávního výrobce a vysílatele formou transparentních výběrových řízení. Projekty nesplňující náročná kvalitativní a kvantitativní kritéria se realizovat nebudou. Těmito cílenými opatřeními na výdajové straně rozpočtu odhaduji **potenciál úspor** ve výši 5-7 % t.j. **100-140 mil. Kč ročně**.

e) Legislativní rámec

Český rozhlas se musí jako nezávislá a sebevědomá instituce aktivně zabývat legislativními změnami mediálních zákonů, nikoliv mnohdy pasivně nebo retroaktivně reagovat na změny a zachytávat dynamický vývoj v této oblasti. Bude proto zpracováván **plán legislativních úkolů na celé funkční období**, který jasně stanoví cíle a priority, kterých hodlá Český rozhlas dosáhnout a formou legislativních změn prosadit. Budou navrženy takové legislativní změny

vycházející z mého projektu anebo budoucí strategie, které zajistí důstojnou existenci ČRo na poli duálního vysílání v České republice v dlouhodobém horizontu (rozhlasový poplatek, digitalizace, vymezení programových cílů, komerční vysílání, postavení regionálních studií).

f) Inovace a rozvoj technologií

Rozsáhlou agendou, kterou je nezbytné v příštím období zvládnout jak technologicky tak i systémově, obsahově i legislativně je digitalizace výroby, vysílání včetně archivace. Dynamicky se rozvíjející oblast využívající možností digitálních technologií dávají možnost posluchačům samostatného výběru a koncipování programu. Český rozhlas bude i nadále neformálním **leaderem digitalizace** rozhlasového vysílání v ČR za předpokladu strategické nebo ekonomické výhodnosti.

g) Obchod, marketing a PR

Komerční rozhlasové stanice vysílají, aby vydělaly, kdežto veřejnoprávní rozhlas vydělává, aby mohl vysílat. Tento rozdíl mezi obchodními strategiemi však neznamena absenci samozřejmého požadavku na **vysokou efektivitu v podobě poslechovosti a posluchačské spokojenosti** s každým jednotlivým pořadem, individuálními rozhlasovými stanicemi a konsolidovaně rozhlasu jako celku. **Marketing a oblast komunikace** s veřejností (PR) je důležitou oblastí pro změnu. Plánuji kontinuální posilování značky Českého rozhlasu, budování jednotné identity rozhlasu jako celku i jednotlivých rozhlasových stanic podpořené přenastavením hudební grafiky. Bude třeba po vzoru předních veřejnoprávních rozhlasových institucí progresivně zjednodušit názvy jednotlivých stanic. **Celoplošné stanice se vrátí k označení ČRO 1, ČRO 2, ČRO 3, ČRO 4 a vysílání do zahraničí pak bude nově ČRO 5.** Posluchači si často ani neuvědomí, že poslouchají některou z neoznačených stanic Českého rozhlasu a proto též u tematických stanic bude před název stanice doplněno označení ČRO. Veškerá externí i interní prezentace a komunikace musí být etalonem nejvyšší kvality v podobě korektnosti, vkusnosti, jednoduchosti a stylové čistoty.

h) Mezinárodní spolupráce a strategická partnerství

Strategické partnerství je taková forma spolupráce, kdy jsou slabé stránky jednoho partnera kompenzovány silnými stránkami partnera druhého. Český rozhlas se musí pro to, aby udržel mezinárodní přesah, do budoucna více profilovat jako mezinárodně kooperující instituce, a to nejenom v rámci aktivit rodiny EBU (BBC, ORF, DR, RTVS), ale navázat užší spolupráci případně strategické partnerství a to jak po horizontální, tak vertikální linii s ostatními

veřejnoprávními (ČT, ČTK) nebo státními institucemi (Česká pošta) a v případě vzájemné výhodnosti i s komerčními společnostmi.

IV. ZÁVĚR

V tomto projektu jsem si nekladal za cíl obsáhnout celou šíři problematiky, kterou vrcholové řízení Českého rozhlasu obsahuje. Naznačil jsem jen stručný popis těch nejdůležitějších oblastí a úkolů, které by měl řešit každý generální ředitel, který vzejde z výběrového řízení. Mohl bych se jistě více věnovat podrobnějšímu popisu nutných opatření a změn ve všech strategických rovinách, nicméně vzhledem k omezenému rozsahu projektu dle podmínek výběrového řízení to bylo možné pouze ve zkrácené formě. Budu proto rád, pokud v osobním slyšení dostanu prostor představit členům Rady Českého rozhlasu některé z výše uvedených problematik ve větším detailu. Významnou oblastí práce generálního ředitele, je **úroveň komunikace a kvalita spolupráce s kontrolními orgány** - Radou Českého rozhlasu a Dozorčí komisí. Zde nabízím a garantuji maximální otevřenost, korektní, seriózní a profesionální jednání, předvídatelný přístup a vstřícnost při řešení dotazů, připomínek, podnětům i námětům na zlepšení.

V. OSOBNÍ MOTIVACE

Mé rozhodnutí kandidovat na pozici generálního ředitele Českého rozhlasu je motivováno silným a dlouhodobým zájmem o mediální sektor. V případě úspěchu ve výběrovém řízení nabízím plné využití svých schopností, znalostí a zkušeností získaných na základě předchozí manažerské a poradenské praxe v oblasti řízení veřejnoprávních médií ve střední a východní Evropě. V současné době působím v oblasti finančních služeb, nicméně převážná část mojí profesní kariéry je úzce spojená s médii.

Je pro mne velkou motivací a výzvou zúčastnit se tohoto výběrového řízení a pokusit se uspět. Tuto příležitost vnímám jako logický krok a příležitost k zúročení své dosavadní profesní cesty. Televize, ve které jsem již jako manažer dříve působil, si žádá pragmatizmu, rozhlas, o jehož vedoucí pozici se právě ucházím, kus srdce.

Vypracoval: Ing. Michael Kralert

Praha, 8. prosince 2015

