

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016 - 2021

Český rozhlas vždy uměl spojit národ v časech historicky zlomových, v dobách oslav i smutku. To jej musí charakterizovat i v budoucnu.

Český rozhlas je

- pilíř národní identity, české státnosti a národní kulturní památka
- moderní nezávislé sebevědomé médium, ostrůvek veřejnoprávní svobody
- nejvýznamnější rozhlasový výrobce i vysílatel u nás, má nejpestřejší spektrum stanic, významný též v evropském kontextu

Poslání a úkoly Českého rozhlasu jsou v obecné rovině popsány zákonem o Českém rozhlasu a Kodexem. Pro jejich plnění je zásadní profilace stanic, normotvornost, důvěryhodné kvalitní zpravodajství a kreativita výroby.

Český rozhlas vysílá na 4 celoplošných, 14 regionálních, několika specializovaných stanicích a zabezpečuje i zahraniční vysílání. Působí v nových médiích, je lídrem v aplikaci moderních technologií a digitalizaci. Tvoří, spravuje a využívá rozsáhlý archiv programových fondů, který je národním bohatstvím nevyčíslitelné hodnoty. Zabezpečuje činnost významných kulturních formací (např. SOČR), pořádá soutěže, festivaly, kulturní a charitativní akce.

Český rozhlas prošel řadou závažných změn. Proběhla rozsáhlá restrukturalizace, jejímž hlavním cílem bylo oddělení výroby mediálních obsahů od vysílání - vznikla výrobní centra. V tomto období došlo na prvním i druhém stupni řízení k celé řadě personálních změn, které nepříspěly ke stabilitě organizace.

Současná situace je tedy ovlivněna restrukturalizací, personální politikou, ale i absencí funkčních vnitřních předpisů a podceněním ekonomického řízení. Organizační struktura je strmou pyramidou, neumožňuje přenos informací a potřebnou vnitřní komunikaci.

Restrukturalizace vyvolala nové potřeby „work-flow“, které nebyly vždy nastaveny. Uvnitř rozhlasu panuje nepřehlédnutelná nervozita.

Stabilizace činnosti a ochrana tradičních hodnot - zachovejme vše dobré, pozitivní a kvalitní, co dnes značka Český rozhlas znamená, současně podporujme aktuální impulsy a trendy.

Nové vedení musí nastavit stabilní fungování Českého rozhlasu. Při současném systému se Český rozhlas dostane ve střednědobém horizontu do ekonomických problémů. Po době extenzivního rozvoje je potřeba především:

- prohlubovat profilaci stanic a posílit činnost regionů
- formulovat hodnocení kvality veřejné služby
- nastavit adekvátní efektivitu vysílání a výroby
- posilovat důvěryhodnost
- spolupracovat s externími tvůrci, novými trendy a akademickou obcí
- aplikovat ekonomické řízení
- stabilizovat organizační strukturu

Český rozhlas je sebevědomým pilířem veřejné služby v mediální oblasti. Bude racionálně spolupracovat s přirozenými partnery, zejména tam, kde to umožňují zákony a tam, kde součinnost přinese přidanou hodnotu veřejné službě.

Český rozhlas musí být ambiciózním hráčem v aplikaci nových technologií a lídrem v digitalizaci rozhlasového vysílání. Jde především o to držet krok s vývojem nových generací potencionálních posluchačů, a tím i obhájit svou existenci v dobách budoucích.

Profilace stanic

Základním cílem budoucí profilace stanic Českého rozhlasu je kvalitní vysílání směřované konkrétnímu posluchači, přijímané a oceňované (nejen) laickou i odbornou veřejností, podporované vhodnými marketingovými nástroji.

Při profilaci je nutno striktně dodržovat vymezení obsahu i oslovení cílových skupin tak, aby nedocházelo k překrývání činností stanic. Primárně se zaměřím na prohlubování profilace, zkvalitňování obsahu a vývoj nových formátů. Zkvalitňování veřejné služby nespatřuji apriori ve zvyšování počtu stanic, dnešní portfolio stanic pokrývá při stávajícím financování požadavky zákona a Kodexu na rozhlasovou veřejnou službu. Posláním Českého rozhlasu ve vysílání všech stanic bude nejen přinášení zpráv a informací, ale i přirozená platforma a zázemí pro českou kulturu v širokém smyslu, zejména pro hudbu a mluvené slovo. Stěžejním úkolem stanic bude vzdělávat (přispívat k duševnímu rozvoji), reflektovat fenomény současné společnosti a jejich vazby do minulosti.

Dále několik poznámek k vybraným tématům profilace:

- **Radiožurnál** – moderní mainstreamová zpravodajsko-publicistická rozhlasová stanice s ambicí lídra kvality ve svém oboru. Musí trvale odolávat podbízivosti, bulváru, současně i respektovat vysoký požadavek důvěryhodnosti, objektivity a vyváženosti. Hudba bude více orientována na domácí tvorbu.
- **Dvojka** – tradiční rozhlasová stanice pro celou rodinu. Bude trvale přinášet především informace ze všech koutů republiky, zábavu a poučení, komentáře i překvapení. Mix žánrů cílených na posluchače různého věku však musí respektovat i potřebu kultivace hodnot a cílenou práci s „audience flow“. Hudba se bude vyvíjet se současnými generacemi posluchačů. Stanice nebude cílit na stejné posluchače jako regiony.
- **Vltava** – rozhlasová stanice vysoké kulturní úrovně, která též kultuře slouží. Zavedená značka kvality. Bude mimo jiné zprostředkovávat i pro budoucnost zaznamenávat zásadní okamžiky prchavých umění jako důležitou součást národního kulturního dědictví.

- **Plus** – stanice mluveného slova, která reflektuje aktuální dění v hlubších souvislostech. Základem bude analytická publicistika a zpravodajství. Od 2. listopadu 2015 celoplošné nonstop vysílání. Po půl roce je potřeba udělat analýzu první etapy tohoto vysílání, poté pracovat na prohloubení základní profilace. Podstatná je cílevědomá práce se zpětnou posluchačskou vazbou, ale i s reakcí odborníků. Stanice má velký potenciál pro uplatnění širokého spektra nových technologií – a to jak v oblasti vývoje a výroby formátů, tak i v oblasti jejich vysílání a konzumace.
- **Regionální studia** – některé stanice jsou tradiční, některé relativně nové. Regiony jsou pilířem veřejné rozhlasové služby, dostanou tomu odpovídající prostor. Musí mít dostatek možností reflektovat i podporovat dění v regionech. Jejich profilace bude odpovídat potřebám regionů, základem bude otevřenost, serióznost a komunikativnost. Musí též poskytovat programové služby specifickým kulturním a společenským proudům. Akcentují důraz na interaktivitu, studia musí žít s lidmi ze svého regionu. Prohlubování profilace bude vždy vycházet ze sloganu „Rádio vašeho kraje“.
- **Speciální stanice** – budou i nadále průkopníky nových vysílacích technologií a webových aplikací. Jejich profilace pokrývá dnes potřeby veřejné služby. V případě stanic Junior a Wave platí velký důraz na interaktivitu, vývoj nových formátů a zásah ne zcela tradičních posluchačů Českého rozhlasu. Jsou podstatné pro budoucnost veřejnoprávního vysílání a jejich profil se bude vyvíjet v souvislostech s vývojem potřeb daných cílových skupin a technologií. Stanice Jazz a D-dur mají vysokou kulturní hodnotu a jejich profilace je správně nastavena.

Do roku 2021 mohou v případě potřeby vzniknout i další stanice (vychází z digitalizace a aplikace nových technologií), to je však podmíněno budoucí změnou financování Českého rozhlasu.

Stabilizace činnosti

Projekt, se kterým uspěl bývalý generální ředitel Peter Duhan ve výběrovém řízení, byl v základních směrech dobrý. Byl však deformován příliš strmou organizační pyramidou, tvorbou nadbytečných manažerských postů a nastolením mnoha úrovní řízení. Nebyly dostatečně definovány vazby mezi výrobcem a vysílatelem, nejasně byly rozvrženy i mnohé kompetence. Projekt měl ambici snížit počet zaměstnanců, avšak ta se nenaplnila. Došlo ke vzniku nových útvarů a pozic, jež většinou neměly přímý vliv na tvorbu programu a vysílání. Byla omezena i vnitřní komunikace vedení se zaměstnanci. Vnitřní předpisy ani zvykové pracovní postupy nestíhaly reflektovat časté změny v systému řízení. Došlo k zásadnímu potlačení výroby programu v regionech a pro regiony. Tím se začal podlamovat jeden z pilířů veřejnoprávnosti Českého rozhlasu.

Nové vedení proto musí realizovat kroky, které povedou k vnitřní stabilizaci Českého rozhlasu. K nejdůležitějším patří:

- Aktualizace Statutu, organizačního a podpisového řádu, vnitřních mzdových, personálních a dalších předpisů. Úpravy budou vycházet z jednotlivých auditů a závěrů projektových týmů.
- Nastavení standardní vnitřní komunikace, a to jak v rámci systému řízení, tak i v rámci kolektivního vyjednávání a komunikace se zaměstnanci. Kultivace a posílení principů podnikové kultury.
- Zavedení prvků ekonomického řízení s posílením principů vnitřní kontroly. Budou vycházet z auditu a závěrů projektového týmu.
- Prověření zásadních smluv.
- Prověření systému a efektivity výběru rozhlasových poplatků.

- Aktualizace podnikových informačních systémů pro poskytování standardního komfortu pro řízení podniku. V rámci finančních a technologických možností systémy nutno i propojit.
- Zpracování Dlouhodobých plánů strategického ekonomického, technického a programového rozvoje a jejich projednání s Radou Českého rozhlasu.
- Vytvořit podmínky pro plnohodnotnou činnost regionů.
- Prohloubení profilace stanic, delegování přiměřené pravomoci a zodpovědnosti vedení stanic za obsah i formu jejich vysílání.
- Nastavení funkčního work-flow mezi výrobcem a vysílatelem. Bude průběžně aktualizováno.
- Nastavení transparentní a otevřené komunikace s Radou ČRo a její DK.

Pro naplnění těchto tezí je stěžejní sestavení správného týmu. Nové vedení bude z větší části složeno z profesionálů zevnitř Českého rozhlasu. Další odborníky přivedu převážně z prostředí médií či přímo souvisejících oborů.

Motivace

Český rozhlas je natolik výjimečnou institucí, že je motivací sám o sobě. Většina jeho zaměstnanců bere svou práci jako poslání, které plnohodnotně naplňuje jejich život. Jsou to srdcaři v nejlepším smyslu toho slova. Aby posluchač v pohodlí obýváku, kuchyně, či svého automobilu měl dobrý poslech kvalitního programu, jsou ochotni obětovat mnohé. Možnost stát v čele takového podniku si považují za velkou výzvu i čest.

S Českým rozhlasem se setkávám od dětství. Nesmazatelné osobní vzpomínky se vážou už k srpnu 1968. Později jsem byl zaníceným fanouškem spíše jiných, převážně zahraničních, rozhlasových stanic, kterými mě budila i uspávala moje babička. Již tehdy jsem začal vnímat rozdíl mezi svobodným zpravodajstvím a propagandou, ale i samotný fenomén rozhlasu a jeho moc.

V 90. letech jsem pak s Českým rozhlasem spolupracoval přímo. Během mého působení ve funkci předsedy Nadace Táborská setkání jsem tento festival provázal s činností Jihočeského rozhlasu. Podařilo se tak založit tradiční festival, který je významný v nadnárodním měřítku. Ve funkci ředitele Jihočeského divadla jsem pak založil tradici Jihočeských Thálií, kdy jedna z cen byla přímo rozhlasová (Jihočeský rozhlas v té době vyráběl hodně formátů pro Vltavu). Naše vzájemná spolupráce byla v mnoha ohledech více než partnerská. Díky těmto osobním zkušenostem mám tedy poměrně konkrétní představu o významu regionálních studií Českého rozhlasu a jejich možnostech při naplňování sloganu „Rádio vašeho kraje“.

V letech 2001 - 2005 jsem byl předsedou Rady České televize. V té době jsme řešili společně s Radou Českého rozhlasu a Českým rozhlasem několik zásadních novel mediálních zákonů. Podařilo se nám mimo jiné zakotvit ustanovení o Dozorčí komisi, odměnách členů Rady, financování médií veřejné služby (výše koncesionářského poplatku se od té doby nezměnila) a digitalizaci rozhlasového a televizního vysílání. Jsem také spoluautorem Kodexu České televize, z jehož textu schváleného Poslaneckou sněmovnou vycházeli i autoři Kodexu Českého rozhlasu. Přirozeně jsem tak kontinuálně komunikoval jak s předsednictvem Rady Českého rozhlasu, tak i s tehdejší generálním ředitelem. Byla to doba, kdy byla potřeba zastavit časté změny na postu generálního ředitele České televize, a tím i změny v jejím

vedení. Museli jsme z pozice radních přijmout mnohá usnesení, která měla vytvořit prostor pro stabilizaci činnosti televize veřejné služby a její působnosti. To se podařilo. A podařilo se i víc, Česká televize spustila nové programy (po deseti letech jejich existence jednoznačně kvalitní a úspěšné), díky ní došlo k relativně hladkému i rychlému přechodu na digitální vysílání.

Jako člen nejvyššího vedení České televize jsem v následujících letech řešil otázky vnitřního systému podniku, personální politiku i strategii, přechod na oddělení výroby od vysílatele, později jsem s úzkým týmem formuloval novou profilaci programu ČT2 (je trvale výrazným, cenným a nezastupitelným prvkem duálního vysílacího systému v České republice). Také jsem byl zástupcem České televize v EBU, metodicky řídil MTF Zlatá Praha a zabezpečoval spolupráci s NROS v rámci projektu Pomozte dětem. I v této době jsem se spolupodílel na vývoji mediální legislativy. Má spolupráce s vedením Českého rozhlasu a některými jeho stanicemi tedy běžela přirozenou cestou i v tomto období.

Jsem manažer, který se dlouhodobě pohybuje v oblasti kultury a veřejnoprávních médií. Přirozeně tak umím spojit pohled obecně manažerský s pohledem múzickým, tvůrčím, s potřebou prostoru svobody slova. Osvojil jsem si principy jejich fungování a složitý (naprosto ojedinělý) systém jejich činnosti. Umím vnímat i obhajovat veřejnoprávnost jako fenomén, kulturní i společenskou nadstavbu, přidanou hodnotu rozhlasového vysílání, kterou právě Český rozhlas přináší a přinášet v době budoucí bude i nadále. Má šanci svou činností kultivovat nejen mediální prostředí, fungování demokratických principů naší společnosti a může být i velkým pomocníkem každého člověka. Může mu pomáhat orientovat se v prostředí, ve kterém žije, pochopit kulturní a historické kořeny našeho národa, ale třeba i chránit před nástrahami současných bouřlivých časů.

Stát se generálním ředitelem právě Českého rozhlasu je pro mne výzva profesní, zároveň i osobní.

V Praze dne 8. prosince 2015



Ing. Jan Mrzena