

PŘÍLOHA č. 1

ING. MIROSLAV KONVALINA: SITUACE A VÝHLED ČESKÉHO ROZHLASU 2016-2021

KONCEPCE PRO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA FUNKCI GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ČESKÉHO ROZHLASU PROSINEC 2015

- POSÍLENÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY
- STMELENÍ KOLEKTIVU PRACOVNÍKŮ ROZHLASU
- PODPORA REGIONŮM
- EFEKTIVNÍ SPRÁVA A HOSPODAŘENÍ

Není důležité, kolik lidí si nás naladí, ale kolik občanů nás skutečně vnímá a potřebuje.

DVANÁCT KROKŮ K OZDRAVĚNÍ A DALŠÍMU ROZVOJI ČESKÉHO ROZHLASU

1. ROZHLAS OBČANŮM – BUDOVÁNÍ DŮVĚRY VE VEŘEJNOU SLUŽBU
 2. ODMĚNY ZA PRÁCI, NE ZA FUNKCE V MANAGEMENTU
 3. OBNOVA DUCHA ČESKÉHO ROZHLASU A MOTIVACE ROZHLASÁKŮ
 4. ZACÍLENÍ STANIC A PROGRAMU NA CÍLOVÉ SKUPINY VČETNĚ MINORIT
 5. ROZHLAS NA MÍRU – VYROVNANÝ ROZPOČET, ROZUMNÉ ÚSPORY
 6. PODPORA REGIONÁLNÍCH STANIC – NÁPRAVA ŠKOD PO REORGANIZACI
 7. KVALITNÍ A RELEVANTNÍ OBSAH S MODERNÍMI FORMÁTY
 8. PRUŽNÁ REAKCE NA MIMORÁDNÉ SITUACE A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST
 9. PÉČE O ČESKÝ JAZYK A DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ČRo
 10. MULTIMEDIALIZACE OBSAHU, NOVÉ TECHNOLOGIE, ROZVOJ DIGITALIZACE
 11. TRANSPARENTNOST ČRo A LEPŠÍ PROTIKORUPČNÍ PROGRAM
 12. NAPLŇOVÁNÍ PROJEKTU EBU: VISION 2020 A MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE
-

OBSAH PROJEKTU V POŽADOVANÉ STRUKTUŘE I ROZSAHU:

1. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE ČESKÉHO ROZHLASU	s. 7
2. VÝHLED ČRo NA DALŠÍCH 6 LET	s. 7
3. POHLED NA PROFILACI JEDNOTLIVÝCH STANIC ČRo A INTERNETU	s. 8
4. EKONOMICKÝ VÝVOJ ČESKÉHO ROZHLASU V NÁSLEDUJÍCÍCH LETECH	s. 11
5. NEZBYTNÉ ZMĚNY VE SPRÁVĚ A PROVOZU ČRo	s. 12
6. PERSONALISTIKA A OSOBNÍ RŮST ZAMĚSTNANCŮ	s. 13
7. PR A MARKETING MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY	s. 14
8. DIGITALIZACE ČESKÉHO ROZHLASU	s. 14
9. ORCHESTRY, SOUBORY, FESTIVALY, VYDAVATELSTVÍ	s. 15
10. KRIZOVÉ SITUACE A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST	s. 15
11. MOTIVACE MIROSLAVA KONVALINY KE KANDIDATUŘE NA GŘ ČRo	s. 15

1. ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE ČESKÉHO ROZHLASU

Zacelit propast mezi vedením a pracovníky, soustředit se na hlavní poslání rozhlasu dle zákona.

Českým rozhlasem (ČRo) se zabývám přes 25 let, od ukončení studií. Zním rádio a kolegy s ním spjaté velmi dobře. Vedu mnoho let nepřetržitý dialog s desítkami rozhlasových pracovníků, příznivců, posluchačů i neposluchačů. Současný stav jsem si podrobně mapoval v jarních a letních rozhovorech s větší částí nejvyššího vedení i s mnoha pracovníky v Praze a v regionech.

Na první pohled je zvenčí patrný rozpor: Management kyne a je se současným stavem ČRo spokojen, rádio vnímá v dobré kondici, zatímco lidé podřízení, na kterých program stojí, jsou otráveni, demotivováni a někteří možná ustrašení. Propast mezi vedením a pracovníky, která narostla za posledních 10 let, chci vyplnit obnovením pocitu společného úsilí všech, kteří rádiu přejí a chtějí ho spoluvytvářet.

Identifikoval jsem dva zásadní problémy: nedůvěra ve vedení, zejména v ekonomické oblasti, a neřešení následků reorganizace, která poškodila provozně i programově regiony, rozbila vztah tvůrců se stanicemi a koncentrovala rozhodování v Praze. Cílem této koncepce není znovu převrátit vše naruby, podrobit rozhlas další vlně hlubokých reorganizací, neustálým změnám na postech šéfů a utrácením peněz mimo program. Mým cílem je vrátit důvěru ve vedení a ocenění pracovníků rozhlasu, bez nichž to nepůjde. Od rozhlasových pracovníků chci loajalitu k instituci, pozitivní přístup a maximální pracovní nasazení s důrazem na kvalitu obsahu a veřejnou službu. Mladí se mají učit od zkušenějších a ti zase musejí vnímat potřeby moderního rozhlasu.

Zásadně chci řešit zacílení stanic a jejich generační ukotvení. Současná paleta hlavních vysílacích okruhů je dostatečná, nedostatečná je v řadě případů jejich programová skladba a rozdělení cílových skupin. Chybí mi přirozený generační pohyb moderátorů a redaktorů mezi stanicemi. Musíme k mikrofonu pustit i ty, kteří umějí oslovit mladé, ale ponechat tam i ty, kteří stále mají co říct.

Český rozhlas není v žádné krizi ani mimořádné situaci vyžadující okamžitá zásadní řešení, nakupilo se tam ale velké množství problémů v mnoha oblastech a nedůvěra lidí. Rozplést a vyřešit je, to bude vyžadovat přispění a dobrou vůli všech zainteresovaných. Myslím si, že rozhlas by měl vést manažer s výraznou zkušeností mimo rozhlas. Pokud ale nebude mít zároveň zkušenost s veřejnoprávním rozhlasem, hrozí nepochopení jeho role nebo setrvávání na dosavadních stereotypech některých šéfredaktorů. Nabízím kombinaci dlouholeté zkušenosti z ČRo a mnohaletou manažerskou praxi z jiných částí veřejného prostoru.

2. VÝHLED ČRo NA DALŠÍCH 6 LET

1. 2016–2017:

Etapa částečné změny a stabilizace managementu, ukotvení ekonomické pozice ČRo a mobilizace tvůrčích sil a nadšení pracovníků rozhlasu. Popularizace veřejné služby rozhlasu u střední a mladší generace. Změna zacílení stanic. Reakce rozhlasu na nové celosvětové a evropské výzvy, kterým čelí česká společnost (namátkou např. změna skladby obyvatelstva ČR, nebezpečí terorismu a důsledky klimatických změn).

2. 2018–2019:

Etapa prohlubování veřejné služby a prosazování její nezastupitelné role ve společnosti. Rozhlas není konkurencí soukromým rádiím, ale nositelem jedinečné služby dané zákonem, ten je ovšem třeba správně interpretovat. Důraz na vhodnou multimedializaci při přípravě všech programů a na doplňkové služby. Podpora nekonkurenčního pojetí duálního systému vysílání.

3. 2020–2021:

Etapa přípravy na zásadní technologické změny nejen v souvislosti s digitalizací, příprava na další přehodnocení struktury, formátu, obsahu a zacílení stanic. To vše ruku v ruce se vzděláváním a přípravou pracovníků. Na prvním místě důraz na obsah, až dle něj řešit způsoby jeho šíření a technologie.

Podrobněji rozebírám výhled ČRo na požadované období v dalších kapitolách této koncepce.

3. POHLED NA PROFILACI JEDNOTLIVÝCH STANIC ČRo A INTERNETU

Rozhlas na celý život:



Junior



Wave



Radiožurnál



Plus



Dvojka, Vltava



Regiony

Jednotlivé stanice ČRo jsou často posuzovány v konkurenčním prostředí privátních rádií, kde je trh už dlouhodobě poměrně jasně rozdělen. Poslechovost sice i nadále svou roli sehraje, avšak chci obrátit pozornost k veřejné službě, která nemá oslovovat jen vzdělanější a náročnější publikum. Stanice ČRo by se měly odlišovat tím, že neslouží, na rozdíl od privátních, v první řadě ke kulisovému poslechu informací, zábavy a hudby, ale mají vyšší ambice přinášet unikátní službu. Na to se v poslední době nekladl takový důraz. **Programové změny by měly vycházet z reálných potřeb, podpořené solidní analýzou dostupných podkladů a výzkumů, a ne jejich účelových výkladů.** Pokud nás posluchači poslouchají, vědí proč, jdou za programem, který od nás očekávají. I z toho je třeba vycházet. Cílové skupiny nevnímám striktně podle věku, ale spíše podle vkusu, zájmů a stylu života.

Při vědomí toho, že publika se budou v konkurenčním prostředí i nadále štěpit, vycházím ve své koncepci z jednoduché myšlenky: **žádná stanice ČRo tady není od toho, aby nás provázela po celý život, zároveň žádná stanice není tzv. pro všechny posluchače, i když všichni jsou k poslechu srdečně zváni.** Během svého života by měl posluchač nacházet další a další programové okruhy, které mu vyhovují. U Rádía Junior je to nabíledni, ale například u Radiožurnálu to doposud tak zřejmé není a to je chyba. Pokud jsem byl posluchačem Radiožurnálu a bylo mi třicet, tak v padesáti už pro mě musí být připravena jiná stanice, například Dvojka a pro dnešní třicetileté by na Radiožurnálu neměli asi vysílat stejní moderátoři, redaktori a navíc stejně, jako před dvaceti lety. Bude to bolestné, ale chci zavést migraci moderátorů, autorů pořadů a osobností mezi stanicemi, včetně programových vedoucích. Zejména proto, že **Radiožurnál a Dvojku chci posunout k mladšímu publiku, než mají teď.** Chceme fundované redaktory, nezbytné je hledání prostoru pro specializaci i ve zpravodajství.

Aniž bych popřel koncepci minulého vedení, chci nejprve, v rámci daných možností, maximálně **vrátit regionálním stanicím jejich důležitost a ucelenost. Program v regionech trpí zbytečnou centralizací v Praze. Neznamená to ale zánik společného regionálního vysílání, ale jeho jiné pojetí.**

Jednotlivé stanice se budou velmi lišit v práci s webem, sociálními sítěmi a mobilními aplikacemi. **U stanic pro mladší a střední generaci je souznění s internetem zásadní podmínkou úspěchu.** Vhodná multimedializace, využití technických prostředků a aplikací jsou nezbytností. Vytvoříme k tomu i organizační předpoklady.

K JEDNOTLIVÝM STANICÍM PODROBNĚJI:

Uvádím dále také návaznosti stanic, což je důležité například při vzájemném promování.

Radiožurnál

Omlazený Radiožurnál – nejviditelnější změnou v mé koncepci programu stanic bude přeměna Radiožurnálu ve stanici pro všechny, kteří se cítí mladí (je jedno, kolik jim je let, ale jak žijí). Radiožurnál se příliš odlehčil a stal se „Zemí příběhů“ ubírajících místo zpravodajskému obsahu. Naštěstí v krizových situacích zůstává hlavním zdrojem informací pro občany. Úkolem Radiožurnálu je být i nadále při všem důležitém, jen musí rozšířit své publikum směrem k mladším ročníkům. Není ani tak důležité zachytit každé výročí, ale neopomenout nic důležitého ze současnosti, to je role Radiožurnálu. **Stanice by měla být na čele dění, ne v jeho vleku, mít více vlastních ověřených zpráv a originálního obsahu.**

Moje mateřská stanice Radiožurnál, kterou jsem prošel od redaktora až po ředitele, dozná dlouho odkládané a zásadní změny, omladí se po všech stránkách a výrazně. V prvé řadě je to stanice s největším pokrytím vysílači, na kterou, co se týče kontinuálního zpravodajství, musí být spolehnutí, ať se děje, co se děje. Její program musí být pružný a svižný. Rychlé, živé zpravodajství, doprava, sport, počasí, moderní kultura a technologie. Důležitou změnou bude to, že to bude **stanice mladé a střední generace a to projevem, obsahem i hudbou!** Výzvou pro nás bude sladit hudbu pro mladé a střední věk, zcela uspokojit oba segmenty publika je v současné situaci oříškem, ale s nespokojenou částí publika může pomoci ČRo Plus. Kromě zpravodajství musí být Radiožurnál schopen nacházet odpovědi na životní výzvy aktivních generací, mluvit jejich jazykem, hledat osobnosti dneška, být přimknut k internetu a mobilním aplikacím a navazovat na Radio Wave a ČRo Plus. Radiožurnál musí ponechat dostatečný prostor pro analytičtější publicistiku ČRo Plus. Vznik ČRo Plus vnímám jako šanci konečně modernizovat a omladit Radiožurnál, což uvítají nejen například studenti, ale i lidé, kteří utvářejí naši společnost ve všech oblastech života.

Návaznost Radiožurnálu zejména na Dvojku, Regiony, ČRo Plus, ČRo Sport a Radio Wave.

Dvojka

Dvojka jede přes padesát – bude to stanice pro posluchače plné života. Stanice se nyní noří do minulosti více, než musí. Vrátime ji ke kvalitnímu obsahu. Koncept rádia osobností lze zachovat, jen pokud to budou skutečné osobnosti, které něco dokázaly, a vnesou zajímavý obsah atraktivní formou. Pořady typu „rozhovory se zajímavými osobnostmi“ nestačí. Navrhuji koncept „Jedeme přes padesát (let)“, což znamená udělat z Dvojky rádio také pro bývalé posluchače Radiožurnálu, kteří hledají svoje témata aktivních, zkušených lidí zajímavících se o události a problémy více do hloubky. Diskutovat by se mělo o dětských pořadech na Dvojce, zařazení dnes je nešťastné. Uvažuji o modelu „V jednom domě“, kdy stanice záměrně propojuje dvě generace, nejmladší a starší, ovšem v tom případě v průběhu celého dne.

Návaznost Dvojky na Radiožurnál, Regiony a Rádio Junior.

Plus

Nápaditý ČRo Plus – programově půjdeme k podstatnému obsahu, nejen v souvislosti s aktualitami, ale také v reakci na globální a národní výzvy, které se České republiky týkají. Stanice vznikla poněkud překotně a v důsledku toho je zatím dramaturgicky, organizačně a ekonomicky nedostatečně ukotvená. Stanici nově na VKV uvedené na 24 hodin denně do hustě osídlených aglomerací (60 procent obyvatel ČR) dávám šanci u střední a středně-starší generace, která mluví česky i anglicky. Protože jsem jako ředitel zpravodajských stanic v roce 2006 řešil obsahové překrývání Radiožurnálu a tehdejšího Rádía Česko, záleží mi na tom, aby ČRo Plus nebyl Radiožurnálem bez písniček, aby nebyl komentovaným proudem informací, které přináší den, ale řešil zásadní výzvy politické domácí

a zahraniční, ekonomické, společenské a z oblasti technologií, vědy a historie. Velmi důležité je, aby skladba přispívajících autorů byla věkově a genderově rozmanitá.

Tato stanice by se neměla utápět v komentování politických tahanic a personálií, ale vystihnout podstatu soudobých problémů včetně těch, o kterých se doposud mlčí. **Velký důraz kladu na vlastní analýzy témat, diskuse a interaktivní pořady, více než na pouhé komentáře.** Jsem zastáncem zpráv v určitých časech a dalších pořadů v angličtině. Využít možnosti oslovení posluchačů z velkých měst. Partnerství s významnými konferencemi na důležitá témata.

Návaznost Plus na Radiožurnál i Wave. Protipól Dvojce, Vltavě a regionům.

Vltava

Ambicióznější Vltava – obnovit diskusi o obsahu této menšinové kulturní stanice, nenechat ji jen plynout, ale snažit se tento proud umocnit. Tato stanice zůstane pečlivě opečovávaným a nezapustitelným klenotem poskládaným z jednotlivých diamantů pro náročné publikum. Cenná je rozmanitá skladba publika, se segmentem zaměřeným na slovesné pořady, segmentem příznivců hudby a programem doplněným kulturní publicistikou. Rád bych dohlédl na to, aby mediální partnerství Vltavy pomohla ke zviditelnění této stanice a aby byla otevřená příspěvkům a pořadům z regionů. Také ji vnímám jako určitou výkladní skříň pro spolupráci se zahraničím. Neustále je třeba hledat formy, jak ji připomenout střední generaci a představit mladším. Stanice bude i nadále určená k selektivnímu poslechu.

Návaznost Vltavy zejména na Dvojku a speciální hudební stanice.

Návaznost na SOČR.

Region

Akcent na regionální stanice – vrátit slovo regionům a přehodnotit centralizaci – (být blíže k lidem mimo velká centra, speciální pozornost nejstarším posluchačům) – jak víme, největší škody napáchala reorganizace, uskutečněná minulým vedením, právě v regionech. Organizační důsledky řeším v jiné kapitole. Chtěl bych vrátit důvěru a prostor regionům v programu, který jim vzalo centrum. Regionální vysílání se bude nejvíce blížit rozhlasu, jak jsme ho vždy znali. Řešit každodenní problémy lidí, žít s regionem v tom nejpozitivnějším slova smyslu. Chci také využít to nejlepší, co v tvůrčích pracovnících v regionech máme. I zde ale méně vaty a více obsahu a veřejné služby. Chci zachovat společné vysílání ve stanovených časech, neustále analyzovat, sladovat jeho skladbu a náplň. Očekávám inovativní přístupy šéfredaktorů, vedoucích, redaktorů a tvůrců i v regionech.

Návaznost regionů zejména na Dvojku a Radiožurnál.

Rádio Junior

Rádio Junior a Rádio Junior písničky – jsem velmi rád, že se Rádio Junior podařilo rozeběhnout. Úspěch rozhlasu pro nejmenší je závislý na rodičích a tam musí zejména vnímat jejich každodenní potřeby při výchově dětí. Jsou to rodiče, kteří naučí děti poslouchat rádio. Rádio Junior musí jít ruku v ruce s internetem, s mobilními aplikacemi a interaktivními hrami. Pokud se nepodaří zaujmout děti na jejich iPadech, iPhonech a dalších mobilech, tak je nezískáme. Zároveň musí být stanice s dětmi na akcích a připravovat pro ně více soutěží a her, do kterých se mohou zapojit. Stanice musí usilovat o nápaditá partnerství například s youtubery a nápaditou propagací například ve školách.

Návaznost Rádía Junior na Dvojku.

≡ Radio Wave

Radio Wave – předzvěst budoucnosti, stanice, která si poradí i bez analogu. Tato stanice bude nadále představovat mladé generaci svět, jak ho chtějí ve svém věku vidět a formami, které jsou jim blízké. I zde je klíčové spojení s internetem a mobilními aplikacemi. Životní cyklus pořadů bude kratší, skladba autorů by měla reagovat na neustále se měnící trendy a nové osobnosti, např. opět youtubery atd. Důležitý je život stanice také na sociálních sítích, videa, fotografie atd. Tato stanice by také měla více odrážet měnící se multikulturní prostředí v Evropě a více než jiné stanice mluvit o tom, jak mladí vidí výzvy dneška a jsou-li ochotni se k nim vyjadřovat. Radio Wave je místo pro experimenty pro poměrně úzkou cílovou skupinu.

Návaznost Rádia Wave na Radiožurnál.

≡ Další

Speciální hudební stanice – při průběžném hodnocení předpokládám jejich další rozvoj, pokud si nevyžádá nepřiměřené finanční náklady.

Speciální stanice jako ČRo Sport a další vnímám pozitivně, stejně jako příležitostné projekty typu Retro. Ale jen pokud příliš neodčerpávají finanční a personální kapacity hlavních činností celoplošných stanic.

Radio Praha – zahraniční vysílání – jsem pro větší využívání kapacit, znalostí a možností zahraničního vysílání ve prospěch stanic Českého rozhlasu. První kroky například ve spolupráci s ČRo Plus jsou pozitivní, ale nestačí. Rádio Praha nabízí velmi cenný zdroj obsahu pro vysílání i internet.

≡ Internet

Internet a Centrum nových médií – rozhlas musí být na internetu jako doma. Weby, sociální sítě, mobilní aplikace a podcasty musejí přinášet v návaznosti na vysílání kvalitní a přitažlivý obsah. Některé stanice jsou na web životně navázané. Zde je třeba postupovat promyšleně, racionálně, ale nebát se nových řešení a jít s dobou. Zvážím organizační formy zapojení, aby část lidí pracujících s internetem nebyla u stanic a jiná v centru, pokud se to ukazuje neúčelné.

4. EKONOMICKÝ VÝVOJ ČESKÉHO ROZHLASU V NÁSLEDUJÍCÍCH LETECH

Mojí předností je to, že kromě žurnalistického vzdělání a praxe doma i v zahraničí, mám vzdělání ekonomické (VŠE Praha – Fakulta řízení).

Hlavním zdrojem příjmů Českého rozhlasu jsou a budou příjmy z rozhlasových poplatků. Je třeba se o ně starat. Výnosy z ostatních činností (z reklamy, sponzoringu, nájmu apod.) jsou z hlediska celkových výnosů marginální. Na straně výdajové jsou hlavními tituly náklady na lidskou práci (mzdy a honoráře), následují výdaje na přenos rozhlasového vysílání.

Instituce sestavuje a naplňuje vyrovnaný rozpočet a v této chvíli má k dispozici dostatečně volné finanční prostředky pro průběžné financování svých provozních potřeb. Na druhou stranu volné finanční prostředky mají zdroj v prodeji zbytečného dlouhodobého majetku, ale nejsou v dostatečné míře používány pro investice a tedy pro potřebný technologický rozvoj.

Z dlouhodobějšího hlediska považuji v následujících 6 letech za nutné zajištění trvalého a stabilního příjmu, tedy inkaso rozhlasových poplatků. Výše rozhlasového poplatku je stanovena zákonem. Jeho hodnota se nezměnila od 1. 10. 2005, kdy rozhlasový poplatek vzrostl z 37,- Kč na 45,- Kč, a to současně se snížením reklamního času. Inlace se jen za období let 2006 až 2014 zvýšila o více než 21 %.

Je na místě soustředit se na zajištění dostatečných příjmů, jak z rozhlasových poplatků, tak z ostatních komerčních činností.

Pokrytí provozních a investičních potřeb instituce, jak již bylo zmíněno výše, je nyní zčásti sanováno z prodeje zbytného majetku. Především historicky z prodeje budovy na Pankráci v roce 1999. Z dlouhodobého hlediska udržitelnosti je nutné se zabývat nejen pokrytím potřeb pro daný kalendářní rok, ale také zajistit stabilní financování provozu a rozvoje Českého rozhlasu tak, aby mohl kontinuálně plnit svou funkci. Za velmi důležité považuji udržení kroku s technologickým vývojem a zaměření se na investice do digitalizace.

V následujících 6 letech se v případě, že se stanu generálním ředitelem, soustředím na aktivity v oblasti požadavků na legislativní změnu ve výši rozhlasových poplatků. Mimo zvýšení nominální hodnoty rozhlasového poplatku, a to již na základě současného stavu legislativy, budu klást důraz na vymáhání povinnosti platit rozhlasové poplatky a minimalizaci plateb za jejich výběr České poště. Tyto činnosti vyžadují posílení finančních prostředků, ale představují dlouhodobě vytěžitelné zdroje.

Vedlejší zdroje získané z komerční činnosti plánuji využít pro podporu mediálního obrazu instituce. Je nutné se soustředit na nové komerční možnosti nejen v oblasti reklamy a sponzoringu, ale i dalšího šíření mluveného slova a hudby v rámci spolupráce s dceřinou společností Radioservis, a.s. Bude nutné nově definovat vztah ČRo jako mateřské firmy k její akciové společnosti Radioservis, a.s.

Dalším zdrojem, jehož využití není řízeno strategicky, jsou prostředky z dotací, jak z tuzemských, tak především z evropských prostředků. Jejich využití je sice omezeno pravidlem de minimis, přesto otvírá možnosti pokrytí financování především rozvojových projektů.

Jako další krok pro zajištění dlouhodobě stabilního hospodaření plánuji mimo sestavování samostatného rozpočtu nákladů a výnosů na roční bázi a samostatného plánu investic zavést dlouhodobé finanční řízení. Další důraz věnuji rozvoji produktového controllingu, který pomůže v alokaci prostředků na hlavní činnost Českého rozhlasu, tedy výrobu rozhlasových pořadů. **Současně je potřeba zhodnotit, jaký byl finanční efekt zřízení jednotlivých produkčních center, zda je struktura ekonomickým přínosem a samozřejmě, zda funguje efektivně.**

Rovněž považuji za rozumné přehodnotit strukturu KPI (key performance indicators) pro hodnocení vedoucích pracovníků a zaměstnanců instituce tak, aby promítala hodnocení plnění nejen krátkodobých, ale i dlouhodobých cílů. Vzhledem k tomu, že náklady na lidskou práci tvoří zásadní položku celkových nákladů, je potřeba se jim rovněž podrobně věnovat. Na systém KPI by měly být navázány i další controllingové ukazatele hodnocení jednotlivých stanic (náklady na posluchače, náklady na 1 minutu vysílání, náklady na FTE - tedy zaměstnance). Výsledkem by mělo být vytvoření souboru nástrojů pro finanční řízení Českého rozhlasu, který by zajistil potřebné informace pro řízení hospodaření v reálném čase s možnostmi modelace budoucích scénářů - například při změně struktury stanic. Využití nástrojů pro finanční řízení umožní zajištění dlouhodobé udržitelnosti a plnění hlavního poslání instituce.

5. NEZBYTNÉ ZMĚNY VE SPRÁVĚ A PROVOZU ČRo

Jednou z podceňovaných oblastí řízení Českého rozhlasu je, tak jako v mnoha jiných společnostech, oblast správy majetku a podpůrných služeb, dnes nazývaná jednotným označením Facility management (FM). **V posledních letech byl proveden pokus o modernizaci této oblasti. Zejména ve správě majetku a souvisejících službách byla provedena integrace.** Tento proces provází mnoho nesnází, které jsou však obvyklé i ve většině ostatních společností, které se pro tato modernizační opatření rozhodly. Český rozhlas je navíc veřejnoprávní organizací, která se musí řídit zákonem o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., aktualizovaná zákonem č. 55/2012 Sb. Tento zákon značně komplikuje efektivní výběr integrovaného FM poskytovatele (dá se říci, že ho téměř vylučuje), a tak považuji za nutné provést hlubší analýzu stávající situace.

Oblast Facility managementu je v rámci EU standardizovaná evropskou normou ČSN EN 15221 „Facility management“. V ČR již existuje několik společností, které realizovaly výběrové řízení a implementaci FM právě v souladu s touto normou. Je pravda, že se jednalo převážně o komerční subjekty, ale i ve veřejnoprávním sektoru je toto již také realizovatelné. Současné negativní ohlasy z řad pracovníků rozhlasu zejména v regionech na provedenou FM integraci a outsourcing mohou pramenit z objektivních příčin (nekvalitně připravené smlouvy, špatné nastavení a hlavně následné obtížné vymáhání nekvality, špatně nastavená výběrová kritéria), ale též mohou pramenit ze subjektivních pocitů některých pracovníků, kterým se změnily kompetence, či museli naše řady opustit. **Konzervativnost v oblasti Facility managementu je jednou ze základních příčin selhání a pocitů neúspěchu.**

Kvalitní správa majetku nebo podpora každodenních služeb pro naše zaměstnance vyúsťuje do úspor a zvýšení výkonnosti jednotlivců a tím i celé společnosti, nebo v opačném případě může být důvodem častějších poruch, zkrácení životnosti, extrémně až ohrožení zdraví a životů a na druhé straně též „špatné nálady“ mezi pracovníky. Toto vše může mít významný dopad na fungování Českého rozhlasu, a proto jsem připraven provést či alespoň dát impuls k provedení Facility management auditu (FMA), který by měl prověřit, v jakém stavu a stupni se nachází projekt integrace FM, zda je v souladu s EU standardem, v jakém stavu a jak je ošetřován firemní majetek a jak FM vnímají naši zaměstnanci. **Výstupem takto provedeného FMA by měl být návrh na opatření k optimalizaci či ke konsolidaci oblasti Facility management podpory.**

6. PERSONALISTIKA A OSOBNÍ RŮST ZAMĚSTNANCŮ

Zabráním nepřehledným postupům při obsazování pracovních pozic, zejména na vyšších stupních řízení. Zaměřím se na počty poradců a analytiků v jednotlivých útvarech, kde se dubluje práce.

Manažeři jsou vnímáni některými zaměstnanci jako ti, kteří tunelují rozhlas prostřednictvím svých neúměrných platů a nepřiměřených odměn. Tento dojem bych rád zvrátil. Rozhlas má stále okolo 1500 lidí a armádu externistů. Rozevírají se nůžky mezi platy vedení, jejich vyvolených a těmi, jejichž jedinou nevýhodou je to, že v rádiu pracují dlouho a mají ho rádi. Nenaplnilo se volání minulého vedení po kariérním řádu a je třeba pracovat na vzdělávání a profesním růstu zaměstnanců. Za programovými změnami pokulhávají změny personální, což se negativně projevilo například při listopadovém spuštění ČRo Plus. Provéřit je třeba systém hodnocení jednotlivců, vyzkoušet metody typu: 1-2-1.

Co se týče členů nejvyššího vedení, neformální autorita nekopíruje skutečné pravomoci a odpovědnosti a projevuje se nevraživost a zášť mezi členy vedení. Prohloubila se také propast mezi těmi, kteří v rozhlasu působí déle a těmi, kteří přicházejí se zkušeností zvenku. Některé vedoucí funkce, vyplývající z rozdělení na jednotlivá centra, se ukázaly nadbytečné, například funkce ředitele Centra vysílání, která může být slučitelná s programovým náměstkem.

Rozpětí řízení ředitele Centra zpravodajství je tak velké, že nemůže efektivně fungovat zejména v dosahu do regionů. Rozhlas je přeplněn nejrůznějšími sekretariáty šéfů. Obcházejí se výběrová řízení na určité funkce a lidé dosazení bez výběrových řízení mohou mít nepřiměřené platy v porovnání se srovnatelnými zaměstnanci. To, co dříve dělal jeden člověk, dnes nezřídka dělají dva až tři. **Každý člen vedení by měl pravidelně obhajovat svou pozici.**

7. PR A MARKETING MÉDIA VEŘEJNÉ SLUŽBY

Tady budu přísnější než minulé vedení. **Stop nekontrolovanému utrácení za nejasné výsledky**, prosadím přesnější měření efektů PR aktivit a partnerství, která obohacují program a mají jasný smysl. Kromě manažerské a novinářské zkušenosti mám v oblasti Public Relations velmi bohaté zkušenosti z ČR i ze zahraničí a uvědomuji si, že i veřejnoprávní rozhlas musí určitým způsobem rozumně investovat do PR aktivit. Chci podrobit přezkumu nejen zaměření a odraz PR aktivit v přijímání programu posluchači, ale také ekonomickou návratnost těchto investic. PR musí být pouze doplňkem širších komunikačních aktivit ČRo. **Naším nejlepším PR musí být samotné kvalitní vysílání stanic ČRo.**

Podle výsledků výzkumů mezi českými PR agenturami se bude nutné v následujících letech zaměřit na formu šíření obsahu, aktivnější využívání jak klasických médií, tak digitálních médií a sociálních sítí, abychom zajistili, že cílové publikum oslovíme pomocí širšího spektra komunikačních kanálů. Cílem je, aby si nás každý potenciální posluchač našel. Mimořádnou pozornost chci věnovat otevřenosti rozhlasu veřejnosti v rámci organizovaných programů zejména pro školy. Ve spolupráci s Týdeníkem rozhlas a zejména s regiony udržovat důvěru k rozhlasu u nejstarší generace. Velkými výzvami bude také oslovení generace 25+ a 50+ v souvislosti se změnami na Radiožurnálu a Dvojce. **V neposlední řadě budování pozitivní reputace značky Český rozhlas a jeho stanic (brand management). Důraz na tvorbu kampaní v rozumné míře in house.**

8. DIGITALIZACE ČESKÉHO ROZHLASU

ČRo by měl být lídrem digitalizace jako nové kvality veřejné služby a učinit k ní další kroky.

ČRo bude v dalším období vytvářet podmínky pro rozšiřování zemského digitálního vysílání. V horizontu této koncepce počítám s tím, že digitální rozhlasové vysílání bude využíváno souběžně se stávajícím analogovým rozhlasovým vysíláním. K tomu je nutné plnit harmonogram přechodu na digitální vysílání, což nezávisí jen na ČRo. V následujících dvou letech chceme pokrýt pilotním digitálním vysíláním Prahu, Brno, Ostravu a Plzeň. Už počátkem 2017 můžeme s Českými radiokomunikacemi vyhodnotit letošní vysílání experimentálního DAB+ pro Prahu a také zveřejnit výsledky testování experimentálního multiplexu DAB Praha.

Harmonogram digitalizace ČRo:

2015-2017 Pilotní digitální vysílání na území hlavních městských aglomerací. Experiment digitálního rozhlasového vysílání v DAB vyhodnotit na počátku roku 2017. Další pokračování experimentu je podmíněno změnami klíčových mediálních zákonů.

2017 Spuštění řádného digitálního vysílání souběžně s analogovým u celoplošných a speciálních stanic.

Do roku 2025 nejpozději přechod na digitální vysílání a ukončení analogového s plnou digitalizací programů ČRo.

Jak vyplývá z Koncepce rozvoje digitálního rozhlasového vysílání, strategického dokumentu připraveného na začátku tohoto roku, je digitální rozhlasové vysílání hlavní technologickou perspektivou zemského rozhlasového vysílání. Systém pro zemské digitální rozhlasové vysílání doplňuje a v budoucnu nahradí stávající VKV-FM vysílání. Jsou evropské země, které postupují rychleji, ale rozhodně nejsme pozadu za celosvětovým trendem. Přechod na nové technologie rozhlasového a televizního vysílání musí být sladěn s legislativními úpravami (vyhrazení vlastního multiplexu veřejné služby pro ČRo), se splněním technických předpokladů (technický plán přechodu), s vyřešením financování souběhu a s marketingovou podporou nového druhu vysílání. Dořešit je třeba financování přechodu na digitální rozhlasové vysílání. Už nyní je třeba představovat především mladším posluchačům výhody tohoto způsobu vysílání. Klíčové bude zapojit např. výrobce automobilů k nabídce autorádií pro DAB.

Pracovat je nutné se stávajícími provozovateli komerčního rozhlasového vysílání na domácím trhu, kteří jsou k digitalizaci skeptičtí a v celém procesu spíše pasivní. Klíčový bude dialog s Radou pro rozhlasové a televizní vysílání mj. při hledání termínu vypnutí analogového vysílání.

9. ORCHESTRY, SOUBORY, FESTIVALY, VYDAVATELSTVÍ

Už jako ředitel Radiožurnálu a Rádia Česko jsem tvrdil, že rozhlas musí žít s posluchači, ne se uzavírat v budovách a studiích, ale být s nimi. Přeji si, aby každá stanice hledala formy, jak vést živý dialog s posluchačem, jak to například dělá ČRo Hradec Králové, Pardubice a další. Podporuji také skvělou práci Symfonického orchestru Českého rozhlasu a dalších souborů včetně Dismanova rozhlasového dětského souboru. **Budu-li zvolen, budu prosazovat větší spolupráci celoplošných stanic, včetně Radiožurnálu, s těmito soubory a hledání netradičních, atraktivních forem prezentace, které osloví především střední a mladší generaci koncesionářů.** Moji podporu bude mít vydavatelství Radioservis a časopis Týdeník rozhlas jako efektivní nástroj šíření dobrého jména ČRo. Samozřejmě své místo má Světluška, která k ČRo neodmyslitelně patří.

10. KRIZOVÉ SITUACE A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Organizace a řízení Českého rozhlasu musí průběžně vytvářet podmínky pro řešení krizových situací.

Rozhlas se nejen v roce 2015 ocitá v situaci, kdy společnost čelí dlouhodobým výzvám i krizovým situacím a musí na ně daleko propracovaněji reagovat. Aktivní nasazení rozhlasových pracovníků při řešení zpravodajství z mimořádných situací chci podpořit organizačně. V současné době v krizových situacích převažuje operativní řešení problémů a zvládají se především díky mimořádnému nasazení redaktorů a členů vysílacích týmů. Chci, aby se nejen každé zpravodajství a publicistika z mimořádných situací následně vyhodnocovaly, ale také aby se touto problematikou dlouhodobě zabýval programový ředitel a jeho tým. Vytvořeny musejí být organizační, řídicí i personální a finanční podmínky. **Cílem by mělo být nejen vypracování nových postupů pro mimořádné situace, ale také systém proškolení vedoucích pracovníků i zaměstnanců.** Programový ředitel bude také povinen reflektovat společenské, demografické a další změny ve vysílání, aby Český rozhlas zůstal relevantní například ve vztahu k minoritám, a to jak u celoplošných stanic, tak v regionech. Rozhlas by měl také šířit společné evropské hodnoty a nepodceňovat náboženské vysílání zejména obsahově.

Společenská odpovědnost a její specifické rozhlasové pojetí by měly být integrální součástí nejen programového, ale také dalšího rozhodování. Souvisí to s postavením rozhlasu a jeho vnímáním jako klíčové veřejné instituce.

11. MOTIVACE MIROSLAVA KONVALINY KE KANDIDATUŘE NA GŘ ČRo

Rozhlas mám upřímně rád, stejně jako lidi, kteří ho dobře a se zaujetím dělají. Cítím podporu řady rozhlasových pracovníků i osobností, kterých si vážím mimo rozhlas.

Kandidaturu na generálního ředitele rozhlasu jsem zvažoval i dříve, ovšem až teď se cítím na přijetí této odpovědnosti zralý a dospěl jsem k rozhodnutí se přihlásit. Hlavní motivací pro podání přihlášky do výběrového řízení je pro mě možnost vyjádřit se a zasadit se o budoucnost Českého rozhlasu. Mými přednostmi jsou: hluboká znalost všech stránek rozhlasu (z pohledu redaktora i ředitele největší stanice), manažerské zkušenosti včetně ekonomického vzdělání, letitá praxe ve veřejném prostoru mimo rozhlas, zahraniční zkušenosti a věřím, že i podpora nemalé části běžných rozhlasáků.

Mojí prvotní motivací je nabídnout rozhlasu vizi, která ho pomůže posunout k veřejné službě pro 21. století. Přitom hodlám zabránit devastaci ekonomického i lidského potenciálu.

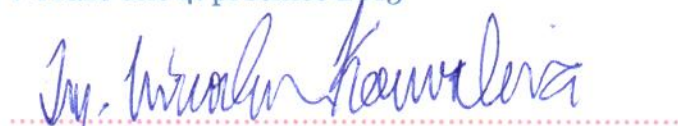
Sleduji se znepokojením vývoj posledních měsíců v ČRo a dospěl jsem k tomu, že kandidatura na generálního ředitele je v tuto chvíli nejefektivnějším způsobem, jak přispět k nyní už široce diskutovaným a přesto nerealizovaným nezbytným změnám ve fungování a naplnění zákonného poslání této instituce.

Rád budu spolupracovat na všech úrovních s těmi, kteří se ztotožní s výše uvedenou vizí a budou ji ochotni na všech úrovních naplňovat.

Jsem zároveň ochoten přijímat za odvedenou práci jen přiměřenou odměnu a stejný přístup očekávám i od ostatních členů rozhlasového managementu.

Nebudu-li zvolen, budu rád, když výše uvedené náměty nezapadnou a stanou se součástí širší diskuse o rozhlasu pro následujících několik let. Rád pomohu v konkrétním naplňování změn.

V Praze dne 4. prosince 2015



Ing. Miroslav Konvalina

PŘÍLOHA č. 2

ŽIVOTOPIS PRO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA GENERÁLNÍHO ŘEDITELE ČRo

ING. MIROSLAV KONVALINA

narození: 23. 11. 1963, Praha
národnost a státní občanství: česká, státní občanství ČR
adresa: Pelhřimovská 1015/3, Praha 4 – Michle
telefon: +420 739 764 192
email: konvali@icloud.com

Vzdělání:

Gymnázium Nad Štolou, Praha 7 (1978–1982)

Střední ekonomická škola, Praha 2, Resslova 8 (1982–1984)

Dvouleté nástavbové studium zahraničního obchodu

Karlova univerzita v Praze, Fakulta žurnalistiky (1986–1988)

Mezioborové dvouleté studium žurnalistiky

Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta řízení (1984–1988)

Dokončené inženýrské studium oboru Systémové inženýrství s titulem Ing.

University of Missouri, School of Journalism, USA (1991–1992)

Roční program IVP sponzorovaný USIA a University of Missouri zaměřený na žurnalistiku a politologii

Další vzdělávání:

Syracuse University, NY, USA (1994)

Letní program zaměřený na veřejné kampaně

Novinářské pobytové programy v sídlech EU a NATO - Evropa i USA (1993–1998)

Školení Ministerstva zahraničí USA

Tři školení zaměřená na veřejnou diplomacii a řízení veřejné diplomacie, manažerské školení ředitelů Amerických center (2008–2010) a nová média (2013)

Kurz manažerských dovedností organizovaný Ministerstvem spravedlnosti ČR (2015)

Profesní růst včetně praxe v řídicích funkcích:

Československý rozhlas a poté Český rozhlas, Praha (1988–1994)

Redaktor zpravodajské směny, ekonomické a zahraniční redakce

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR (1995–1997)

Mluvčí ministerstva a vedoucí tiskového oddělení

Český rozhlas, Praha (1997–2008)

Vedoucí redakce zahraničního zpravodajství, zahraniční zpravodaj v USA, ředitel ČRo 1 Radiožurnálu a Rádio Česko

Ředitel Amerického centra, Velvyslanectví USA v Praze (2008–2014)

Ředitel Tiskového odboru Ministerstva spravedlnosti ČR (2014–2015)

Seniorní konzultant, Newton Media, a.s. (10/2015–současnost)

Další úspěchy:

Z jiného světa – fotografická a etnografická výstava pro Národní technické muzeum Praha a Moravské zemské muzeum v Brně (2001), projekt Českého rozhlasu

Amerika bez iluzí – kniha reportáží a fejetonů ze současných Spojených států (2006), vydal Radioservis, a.s.

Zahraněční zpravodajství – vedení expertních kurzů a přednášek pro Fakulty sociálních věd UK Praha a MU Brno (2006 a 2007)

Texas Miroslava Konvaliny – dokumentární cestopisný TV film z cyklu připravovaného pro ČT Svět na dotek (2010), v ČT v roce 2015

Do kosmu s Krtkem – nejúspěšnější program americké veřejné diplomacie v ČR v roce 2011 oceněný Akademií věd ČR a Velvyslanectvím USA v Praze za podporu zájmu dětí o vědu, techniku a astronautiku

Na řadě je Mars - populárně naučný projekt Akademie věd ČR a Velvyslanectví USA, který získal 2. místo v soutěži projektů na popularizaci vědy SCIAP 2013

Veřejná diplomacie a mediální praxe – vedení kurzu pro diplomaty MZV ČR v rámci Diplomatické akademie (2009-2015), mediální kurzy pro VS ČR a PMS ČR (2014, 2015)

Amerika na Dvojce a ve 100+1 Zahraniční zajímavost – pravidelný čtvrtletní rozhovor o Americe na Dvojce Českého rozhlasu a rubrika Amerika očima MK v časopise 100+1 Zahraniční zajímavost (do 2013)

Spolupracovník MF Dnes a občasný host na ČT 24 a v dalších médiích (2001–2013)

Český literární fond, komise pro udílení novinářských cen K. H. Borovského a Novinářských křepelek (2006–2014)

Jazyky:

Čeština – mateřský jazyk

Angličtina – výborná mluvená i psaná

Ruština – dobrá mluvená i psaná

Němčina – základní

V Praze dne 4. prosince 2015/



Ing. Miroslav Konvalina