

UNIVERZALITA, NESTRANNOST A INOVACE

Situace a výhled Českého rozhlasu 2022 – 2028

Vážená Rado Českého rozhlasu,

věřím v média veřejné služby, věřím v budoucnost Českého rozhlasu (ČRo). Jeho vedení jsem se ujal v roli GŘ v lednu 2016 a již od prvních dní jsem začal naplňovat svůj kandidátský projekt. Realizoval jsem řadu změn, které se týkaly úpravy organizační struktury rozhlasu, obecně chodu ČRo jako instituce, dále otevřené komunikace s veřejností a naplňování úkolů veřejné služby, rozvoje vysílání a programu stanic ČRo, vytváření speciálních projektů, reprezentace v zahraničí či technického rozvoje ČRo a sledování širokého spektra trendů moderního mediálního světa.

ČRo je dnes v nebyvalé kondici. Dosahuje rekordních čísel poslechovosti (podíl na trhu 27,4 % je historickým maximem, ČRo Radiožurnál je opět jedničkou rozhlasového trhu), jeho webové stránky navštíví více než 1,3 mil. čtenářů týdně, strmě rostou křivky v počtu on demand přehrávání jednotlivých pořadů. ČRo je respektovaným lídrem na poli výroby digitálního audio obsahu, je aktivním a uznávaným členem EBU, průměrná mzda jeho zaměstnanců každým rokem narůstá a jako mírně ziskové každoročně končí i jeho hospodaření. Prostřednictvím nadačního fondu a projektu Ježíškova vnoučata pak ČRo pomáhá milionovými částkami zrakově postiženým občanům či zástupcům nejstarší generace. ČRo zaměstnává zhruba 1 400 interních zaměstnanců, pracovní příležitosti poskytuje tisícovkám externích spolupracovníků. ČRo je silným mediálním domem a pilířem kreativního průmyslu, je významnou národní kulturní institucí a základním stavebním kamenem české společnosti a kultury. Jako takovou

instituci jsem se ČRo snažil řídit a rád bych v této vysoce odpovědné misi pokračoval i v dalším období, které s sebou přinese řadu nových úkolů.

Výrazně posílen vzešel ČRo i z koronavirové krize. Úsilí zaměstnanců a spolupracovníků mě zavazuje k navázání na vše produktivní, co krize ČRo přinesla, například posílení vzájemné důvěry v týmech, digitalizaci a automatizaci procesů.

Mediální krajina se (nejen) v České republice zásadně mění. ČRo je českou veřejností vnímán jako vysoce důvěryhodná instituce, ale tuto skutečnost nelze v dnešním světě sociálních médií, obrovského boomu produkce původně nemediálních hráčů a silné názorové i hodnotové polarizace společnosti brát jako samozřejmost. Má-li i v budoucnosti ČRo hrát neopomenutelnou roli v životě svých posluchačů, pak musí zůstat důvěryhodným médiem, nestranným a nezávislým na politických i finančních tlacích. Musí upevnit partnerský vztah, který se svými posluchači již 100 let buduje, ale stejně tak se musí stát každodenní součástí života mladých lidí, lidí s nižšími příjmy a těch, kteří žijí na periferii a mimo velká centra měst. Posluchači musí cítit, že ČRo je tady pro ně, nikoliv pro nás – zaměstnance rozhlasu. Rád bych tak v pozici GŘ posílil význam ČRo jako univerzálního, nestranného a inovativního média veřejné služby, které bude vytvářet hodnoty pro všechny obyvatele ČR. Oslavy 100 let rozhlasu hrají v tomto záměru významnou roli.

Univerzálnost ČRo vnímám ve smyslu jeho dosahu, přístupnosti i ve smyslu sociální koheze. ČRo prochází jednou z nejvýraznějších změn ve své historii. Hybnou silou digitální transformace jsou jeho posluchači, proměny jejich preferencí – kde, kdy a jakým způsobem věnují pozornost produkci ČRo. Potřeby posluchačů a příjemců rozhlasového obsahu pro mě vždy budou na prvním místě.

Úspěšná strategie velí být tam, kde jsou posluchači. ČRo musí – se znalostí kontextu distribuce a při dodržení vysokých standardů veřejné služby – být jejich každodenním partnerem. Znalost potřeb publika bude ještě zásadnější. Jen tak bude ČRo konkurenceschopný a vždy o krok napřed. Veřejná služba musí rozhlasovým posluchačům přinášet relevantnější, důvěryhodnější a kvalitnější programy a služby. Stále budu klást důraz na to, aby se ČRo neuzavíral do své vlastní centralisticky pojaté bubliny, ale aby vnímal potřeby lidí žijících v regionech.

Rozmanitost rozhlasové veřejné služby považuji za zásadní, nesmíme zapomínat také na znevýhodněné a nejslabší. Chci navázat na výsledky širokého průzkumu značek ČRo (ten bude realizován na podzim 2021) a cíleně se zaměřit na tzv. „neposluchačské“ skupiny, které má ČRo mezi mladými a lidmi z nižších socioekonomických tříd. Považuji za zásadní pro budoucnost veřejnoprávního rozhlasu vycházet vstříc mladé generaci a seznamovat ji s produkcí rozhlasu, zároveň se pokoušet překlenovat názorové příkopy v české společnosti a nepřehlížet je. Naopak je promýšlet a na základě důkazů, dialogu a diskuse přinášet širší a hlubší porozumění společenským problémům. Budu i nadále usilovat o **nestrannou** veřejnou službu, která neostrakizuje menšinové názory. Taková veřejná služba je pro mě pilířem důvěryhodnosti a nezávislosti. Za zásadní tak považuji reflexi rozmanitého portfolia názorů ve vysílání, zvláště zpravodajských a publicistických stanic ČRo, oslovení širšího spektra komentátorů, opouštění pravolevého vidění světa a hledání nových úhlů pohledů v celé společnosti.

Chci navázat na svůj projekt otevřeného rozhlasu z předchozího období. Považuji za správné neustále posilovat důvěryhodnost ČRo cestou větší transparentnosti vůči veřejnosti.

Chci podrobit rozhlas testu veřejného hodnocení, abychom srozumitelně mluvili o tom, jakou hodnotu má rozhlasová veřejnoprávní služba pro veřejnost a jaký má dopad na kulturu a mediální trh. Za tímto účelem bude nutné posílit stávající posluchačské panely a vytvořit tzv. konsorcium partnerů, s nimiž budeme v pravidelných intervalech diskutovat o dopadu a šíři služeb ČRo. Interakci posluchačů a jejich zapojení do procesu formování stanic a výroby programů považuji za nevyhnutelný krok.

Požadavek **inovace** je nezbytnou součástí všech oblastí ČRo. Inovativní musí být i nadále přístup k obsahu a programu ČRo, k vysílacím a distribučním platformám, k výrobním procesům i k celé struktuře ČRo. Rozhlas úspěšně prochází digitální transformací. Z média, které se zaměřovalo čistě na lineární způsob vysílání, se dnes stal médiem posilujícím i on demand služby a výrobu digitálních audio obsahů pro on-line distribuci. V roli vysílatele i výrobce, v prostředí lineárním i nelineárním, bude ČRo i nadále **informovat, vzdělávat a bavit**.

I nadále bude ČRo podporovat českou rozhlasovou tvorbu, rozhlasové soutěže a přehlídky či činnost hudebních těles. Symfonický orchestr Českého rozhlasu vnímám jako zásadní součást plnění role ČRo coby národní kulturní instituce. ČRo tak bude i nadále podporovat Dětský pěvecký sbor, DRDS či BROLN.

Stávající **STANIČNÍ PORTFOLIO** je funkční a komplementární. Pokrývá jednotlivé posluchačské segmenty s přiznanou absencí stanice oslovující náctiletou mládež. Na tuto mladou (novou) generaci posluchačů však ČRo nemůže rezignovat; musí ji ale oslovit výhradně formou digitálních audio produktů vyrobených cíleně pro on-line prostředí.

Zpravodajství „tady a teď“ a aktuální publicistika včetně ad hoc přesahů do oblasti infotainmentu budou i nadále výhradní doménou stanice ČRo Radiožurnál cílící na posluchače 35+. S ohledem na aktuální výsledky této stanice bych považoval za neodpovědné realizovat v její profilaci výrazné programové změny. Vedle mluveného slova bude i nadále 50 % vysílacího času tvořit hudba. Pln očekávání budu u nedávno spuštěné ryze sportovní digitální stanice ČRo Radiožurnál Sport. Její úspěch lze objektivně hodnotit ideálně po roce fungování.

ČRo Plus, stanice mluveného slova, je typickým veřejnoprávním projektem. Za krátkou dobu existence se plně etablovala a její úspěch dokládají aktuální čísla poslechovosti. I nadále počítám s jejím zaměřením na analytickou publicistiku, zvláště v oblastech politiky, businessu, vědy a společnosti.

Pro zpravodajství a publicistiku ČRo včetně zpravodajského serveru iRozhlas.cz platí zásadní požadavek na striktní dodržování všech zásad veřejnoprávního vysílání, zvláště pak objektivitu, nestrannosti a diverzity. Prosadím proto vydání nových pravidel pro chování zaměstnanců a spolupracovníků na sociálních sítích, inventuru předpisů upravujících otázky střetu zájmu interních i externích (spolu)pracovníků a realizaci pravidelných vzdělávacích kurzů v oblasti dodržování vysílacích zákonů a Kodexu ČRo.

Perlou ČRo je síť zahraničních zpravodajů (ZZ). Tuto síť by měli tvořit ZZ na Slovensku (s přesahem do Rakouska a Maďarska), v Polsku, Německu, Francii, Rusku, USA, jihovýchodní Asii (se sídlem v Thajsku) a na Blízkém Východě (s novým sídlem v Izraeli). Post ZZ v Londýně bude uzavřen dle plánu na konci roku 2021. Naopak znovuotevřen bude v příštím roce post ve Francii. Inventuře chci podrobit systém výběru a edukace ZZ.

Kvalitní zábavě, vzdělávání a oslovování posluchačů 50+ se bude i nadále věnovat stanice ČRo Dvojka, před kterou bude v následujících měsících stát požadavek vypořádat se se spuštěním stanice ČRo Pohoda cílící na posluchače 75+ (původní velmi konzervativní posluchače ČRo Dvojky).

Dvojce se tímto otevře cesta k dokončení jejího „omlazení“. Poměr hudby k mluvenému slovu se bude i nadále pohybovat na úrovni 45:55, poměr české vs. zahraniční hudební produkce pak 60:40. Paralelní fungování tzv. proudového a titulkového vysílání s oživením hudební dramaturgie se dle výsledků poslechového ukazuje jako dobře zvolená cesta. Stanice je navíc velmi úspěšná v rámci on demand poslechu (zvláště u literárně-dramatických pořadů).

Stálé postavení zaujímá v nabídce ČRo stanice ČRo Vltava. Základními pilíři této artové stanice oslovující posluchače se zájmem o kvalitní kulturní produkci budou i v následujícím období kulturní publicistika, literárně-dramatická tvorba a kvalitní hudební dramaturgie. Existence a dobré výsledky digitálních stanic ČRo D-dur a ČRo Jazz umožní Vltavě ještě výraznější hudební rozkročení. Vedle většinové klasické hudby se tak ve vysílání stanice budou moci nastálo usadit i jiné hudební žánry.

V případě digitálních stanic oslovující dětské (ČRo Rádio Junior) a mladé publikum (ČRo Radio Wave) budu vzhledem k posluchačským preferencím mladého publika podporovat výrazný přechod od lineárního vysílání k tvorbě digitálních audio obsahů určených pro on-line prostředí a on demand služby.

Za jeden ze základních pilířů vysílání ČRo pak považuji jeho regionální vysílání v síti 14 krajských studií. Přiznaně bude pokračovat oslovování starších posluchačů (65+), posluchačů z menších sídel (vč. posluchačů venkovských) a také posluchačů z nižších socioekonomických tříd.

Pro všechny tyto posluchače budou regionální stanice partnerem a průvodcem. Podstatnou část vysílacího času budou tvořit regionální/lokální zpravodajství a publicistika, zábavné/lifestylové pořady a česká hudební produkce. Poměr hudby k mluvenému slovu se bude pohybovat na úrovni 60:40, poměr české vs. zahraniční hudební produkce pak 80:20.

Pokračovat bude emancipace „nových“ studií, zejména pak stanic ČRo Karlovy Vary a Zlín. Za jednu z priorit považují posílení regionální tvorby s výrazným cíleným užitím zvláště ve vysílání celoplošných stanic. ČRo podpoří regionální autory, tvůrce a interprety, a sehraje tak významnou roli podporovatele regionální kultury.

Samostatnou a specifickou kapitolu v nabídce stanic ČRo bude nadále zaujímat zahraniční vysílání – Radio Prague International – produkující obsahy zvláště pro on-line prostředí v českém, ruském, německém, anglickém, francouzském a španělském jazyce.

Nedoceněná je role ČRo jako etnografického „pracoviště“, nahrávajícího, a tím dokumentujícího lidové písně a jejich interpretace. Hudební folklor si říká o kvalifikovanou digitalizaci a zpracování. ČRo by se tématu měl věnovat systematicky, v partnerství se specializovanými pracovišti. Výsledkem by mohlo být spuštění nové nízkonákladové digitální stanice ČRo vysílající čistě lidovou hudbu. Tento záměr plně podporuji.

Inovovat se musí také ve výrobě pořadů a v programové nabídce. Jsme svědky podcastového boomu a výrazného nárůstu zájmu posluchačů o poslech audia na vyžádání. Považuji tak za zásadní uhájit na českém trhu pozici ČRo coby největšího producenta digitálního audio obsahu s nejrozsáhlejší nabídkou podcastů pro různá publika a v různých žánrech. **Tvorba digitálního audio obsahu** bude pro Český rozhlas a jeho rozvoj zásadní.

A to z důvodu oslovení zejména mladšího a nového publika a také – díky zvyšující se digitální a technologické gramotnosti – i pro udržení stávajících posluchačů. ČRo se tak na poli výroby digitálního audio obsahu musí ještě výrazněji profilovat jako inovátor a experimentátor.

Zároveň musí přilákat ke spolupráci nové talenty z řad externích umělců. Výroba obsahu specifického pro internet s přidanou hodnotou budoucích možností internetu bude v následujícím období zásadní výzvou.

Inovativní přístup si žádá i systém **DISTRIBUCE**. Rozhlas bude muset být výrazně flexibilní v přizpůsobování obsahu jednotlivých stanic v různých vysílacích platformách a vycházet tak vstřícně potřebám posluchačů. ČRo s úspěchem čelil výzvám digitalizace vysílacího prostředí. Kompletně zdigitalizoval výrobní a záznamový řetězec, digitalizuje archiv, vytvořil internetové platformy nejen k propagaci vysílání, ale i k poskytování plnohodnotného obsahu. Aktivně se zapojil do televizní digitalizace a pokračuje i v multiplexu veřejné služby systému DVB-T2. Formoval prostředí pro systém DAB a začal vysílat v systému DAB+. Zároveň ale není důvod ukončovat pro ČRo stále zásadní VKV vysílání.

Významu klasického analogového a digitálního vysílání se vyrovnává **význam on-line distribuce**. Nezbytností bude další rozvoj základních webových platforem ČRo (mujRozhlas, iROZHLAS a rozhlas.cz) a uplatnění jejich derivátů pro různé formy distribuce, jakými jsou webové stránky, mobilní aplikace, ale také chytré reproduktory, HBBTV nebo jiné nástroje partnerů. Pro zvyšování poslechovosti a návštěvnosti bude nutné více se zaměřit na technologie pro doporučování obsahu, nabízet personalizované prostředí napříč všemi pilíři, kontinuálně vylepšovat

samotné uživatelské prostředí, posilovat multimediální prvky a využívat interaktivní gamifikační nástroje.

V oblasti distribuce tak i nadále bude ČRo podporovat **paralelní šíření rozhlasového obsahu na více platformách** (zvláště tedy v síti VKV, v systému DAB+ a na internetu) a hybridní způsob konzumace jeho produkce.

Všem výše uvedeným trendům bude nutné přizpůsobit také organizační strukturu. Zvláště v divizích, jejichž vnitřní procesy jsou doposud nastavené zejména pro realizaci lineárního vysílání. Při tvorbě i propagaci audio obsahu bude žádoucí tzv. přístup „think digital“ („myslet digitálně“), který se musí stát běžnou součástí uvažování o nových i stávajících formátech při práci šéfredaktorů, kreativních producentů, dramaturgů a dalších. Mnou v roce 2016 iniciovaná **ORGANIZAČNÍ STRUKTURA** ČRo se ukázala být funkční a s menšími úpravami je platná dosud. Její zavedení přineslo zefektivnění chodu instituce. Odstraněny byly nadbytečné stupně řízení, snížil se počet vedoucích pracovníků. Nejvyšší management tak tvoří ředitelé na 1. stupni řízení: Zpravodajství, Program, Výroba, Regionální vysílání, Komunikace, marketing a obchod, Nová média, Technika a Správa, Ekonomika. V přímé podřízenosti GŘ pak jsou ředitelé na 2. stupni řízení, kteří mají na starosti útvary Kancelář GŘ a Symfonický orchestr Českého rozhlasu. S cílem dosáhnout výraznější reflexe vnitřní digitální transformace ČRo plánuji v případě úspěšné kandidatury drobné úpravy organogramu. Spokojený nejsem s propojeností zpravodajských buněk působících v regionálních studiích s programovými potřebami dané regionální stanice. Proto bych se mj. zasadil o začlenění těchto detašovaných týmů zpět do struktury regionálních studií.

Klíčovou hodnotou ČRo je jeho **nezávislost**. Té lze dosáhnout i **FINANCOVÁNÍM** nezávislým na státních orgánech. Stávající systém poplatků považuji za funkční. Stejně tak vnímám jako zcela legitimní požadavek na kontrolu nakládání s těmito veřejnými penězi. Zdůraznit musím i otázku výše poplatku. Ta se od roku 2005 nezměnila, zatímco rozsah poskytovaných služeb se výrazně navýšil. Abychom nemuseli tyto služby omezovat nebo dokonce rušit, budu usilovat o navýšení rozhlasového poplatku o 5 až 10 Kč. Otevřu i otázku indexace poplatku. Paralelně ale musí ČRo vyhledávat cesty k alternativním zdrojům financování (např. granty či výnosy generované novými obchodními produkty). Samostatnou oblast s financováním úzce propojenou tvoří oblast mediálních zákonů. Ty musí odpovídat 21. století. Rád bych proto se zákonodárci řešil otázku definice jednotky povinné ze zákona rozhlasový poplatek odvádět či otázku redefinice rozhlasového přijímače.

V neposlední řadě – **Český rozhlas stojí na lidech**. Chci proto podporovat a rozvíjet talenty, motivovat zaměstnance, dbát na rozmanitost při jejich rekrutování a zvyšovat kvalitu leadershipu v ČRo. Lépe musíme využívat vnitřních zdrojů i cíleného scoutingu napříč společnostmi. Musíme zrychlit a zefektivnit **DIGITALIZACI A AUTOMATIZACI VNITŘNÍCH PROCESŮ**. Zasadím se o vznik zaměstnaneckého portálu, který zefektivní a zjednoduší administrativu v ČRo.

S ohledem na měnící se okolní svět i na normotvornou funkci ČRo považuji za správné reflektovat principy, jakými jsou například odpovědná výroba a spotřeba, dostupné a čisté energie nebo důstojná práce. Vedení ČRo musí myslet na **dlouhodobou udržitelnost fungování ČRo** jak na poli obsahu a produkce, tak i v oblasti nakládání se zdroji. To vše v souladu s principy řádného hospodáře i trvale udržitelného rozvoje.