

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016-2021

Koncepce – výběrové řízení na pozici generálního ředitele
Českého rozhlasu

Ing. Tomáš Skřivánek, MBA



OBSAH

1.	ÚVOD	3
2.	SITUACE	3
3.	REVIZE FUNGOVÁNÍ CENTER	3
	3.1. ZPRAVODAJSTVÍ	4
	3.2. VÝROBA	4
4.	ŘEŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	4
5.	POSITIONING STANIC	5
6.	ON-LINE ZPRAVODAJSTVÍ	6
7.	ROZVOJ DIGITÁLNÍHO VYSÍLÁNÍ	6
8.	REGIONY	7
9.	HOSPODAŘENÍ A EVALUACE PROJEKTŮ	7
10.	VZDĚLÁVÁNÍ	8
11.	ČRo V EVROPSKÉM KONTEXTU. VISION 2020	8
12.	ZÁVĚR	9

1. ÚVOD

Moje koncepce zohledňuje aktuální potřeby ČRo a zároveň vychází z EBU projektu Vision 2020, tedy rozvíjí veřejnoprávní charakter rozhlasu při současném zvyšování jeho relevance pro posluchače v digitální éře. Cílem je udělat z ČRo instituci, která bude udávat agendu evropskému rozhlasovému vysílání a dodrží a dále bude rozvíjet veřejnoprávní koncept tak, jak ho určuje zákon o ČRo. Rozhlas má nač navazovat. Československo zahájilo rozhlasové vysílání ve Kbelích v květnu 1923, o necelý rok později než experimentální vysílání BBC, které se pak až v roce 1926 stalo prvním národním rozhlasem světa. Mým prvořadým cílem je posílit roli ČRo jako instituce, která rozvíjí jak své veřejnoprávní poslání, tak technologický pokrok.

ČRo je svébytnou institucí, má obrovskou tradici, která je nositelem know-how, odpovědnosti, kvality, žurnalistické i kulturní tradice, plní nezastupitelnou funkci reflexe a osvětlení jevů ve společnosti, jež osobitým způsobem zprostředkovává posluchačům. A to na základě zpravodajské profesionality a publicistického vhladu do událostí. Nelze opomenout roli vzdělávací, kterou plní v širokém záběru společenskovedních disciplín. Má řadu špičkových zaměstnanců, profesionálů, kteří se snaží každý den naplňovat základní poslání instituce: vysílat kvalitní program.

2. SITUACE

Nicméně ČRo dnes po změnách provedených v minulých letech jako by zůstal stát na rozcestí. Jedním z hlavních deklarovaných přínosů koncepce z roku 2009 byly úspory v managementu a zeštíhlení provozu, což by uvolnilo až o třetinu víc peněz na program. Stal se opak.

V koncepci z roku 2009 se počítalo se zeštíhlením organizace, se snížením stavu zaměstnanců o 200 až 300 z necelých 1500 lidí. Realitou dle výroční zprávy za rok 2014 je 1543 míst za situace, kdy mj. došlo ke sloučení tří stanic (ČRo 6, Rádio Česko a ČRo Leonardo) do jediné a kdy byl centralizován program regionálních stanic. Z toho je zřejmé, že pokud probíhaly personální úspory, bylo to v programu. Naopak narostl počet zaměstnanců, kteří se na tvorbě programu nepodílejí.

Způsobil to především vznik duplicitní struktury v podobě Centra zpravodajství. V ČRo dnes působí víc editorů než redaktorů, kompetence mezi nimi jsou nejasné a mezi stanicemi panuje rivalita. Přijatá koncepce přitom měla princip stanic jako tvůrců zpravodajství odstranit. Můj projekt počítá se zásadním auditem stávajícího duplicitního modelu s cílem postavit funkční model veřejnoprávní instituce.

3. REVIZE FUNGOVÁNÍ CENTER

Přejatý tzv. dánský model oddělní výroby od programu je tak, jak je uplatňován v praxi ČRo, funkční jenom zčásti. Stanice jsou v pozici objednavatelů pouze formálně, ve skutečnosti obsah diktují centra. Změny přinesly byrokratizaci celé instituce.

3.1. ZPRAVODAJSTVÍ

Zlomem ve vysílání ČRo v oblasti zpravodajství a publicistiky se stal rozjezd ČRo Plus. Stanice mluveného slova trpí velkou nesourodostí jednotlivých stavebních kamenů schématu, ze kterého vzešla. Z ČRo Plus je třeba udělat skutečně kontinuální, zpravodajsko-publicistický přehled toho, co se děje u nás i ve světě a dát stanici v této oblasti v rámci ČRo prioritu. Variantou efektivního řešení situace je tuto stanici sloučit s Centrem zpravodajství a udělat z ní opravdovou vlajkovou loď ČRo v této oblasti. Současně je ovšem potřeba zamyslet se nad vzájemným vztahem mezi ČRo Plus a Radiožurnálem.

3.2. VÝROBA

Výroba se na rozdíl od zpravodajství dokázala s novým systémem do určité míry vypořádat a nebrání jí zásadně v tvorbě programu. Počítám s auditem procesů i v tomto centru, zrušením duplicit a vrácením prostředků z managementu a administrativy do výroby programu. Počítám s diskuzí o roli Centra výroby, jeho kompetencích a záběru. Chci posílit význam regionálních studií s ohledem na jejich tradice. Do brněnského studia by se měla ve větší míře vrátit folklorní tvorba, do Ostravy například jazz.

4. ŘEŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Schválená koncepce vykazuje společné prvky se současnou praxí v Českém rozhlasu jen formálně. Za nutné považuji zásadní revizi současné rozhlasové praxe a úpravu systému především v oblasti zpravodajství a administrativních procesů. Proces by měl několik fází:

- Audit stávajících procesů a pracovních pozic, identifikace duplicit, popsání administrativních procesů, srovnávací analýza se situací před zavedením současného systému.
- Na základě výsledků auditu zefektivnit fungování instituce s prioritou skutečného přesunu peněz a kapacit zpět do programu. Předpokládám:
 - o zrušení nadbytečných manažerských a administrativních postů a úkonů
 - o přesun pozic a prostředků přímo do výroby programu
 - o přesun kompetencí z centra na stanice. Stanice jako skuteční, nikoli formální objednavatelé a schvalovatelé obsahu, centrum jako servisní organizace dodávající program
- Naopak v této fázi nepředpokládám zásadnější snižování celkového počtu zaměstnanců. Za manažery, s nimiž se rozhlas rozloučí, budou přijati zkušení redaktori, autoři, kreativní pracovníci a technici. V roce 2014 dosahovala průměrná mzda v ČRo bezmála 37 tisíc korun. Za tuto částku lze zkušené autory a redaktory bez problémů najmout.
- Reorganizace Centra zpravodajství tak, aby bylo schopno dodávat programové služby stanicím dle jejich potřeb a zaměření. V rámci centra vzniknou tři nové redakce:
 - o všeobecného zpravodajství: dodává pro Plus, Wave, dle potřeby pro Vltavu, Radiožurnál, regiony
 - o ekonomiky: dodává pro Plus, Wave, dle potřeby pro Vltavu, Radiožurnál, regiony
 - o životního stylu: dodává pro Dvojku, Radiožurnál, dle potřeby pro ostatní stanice
- Dosud uzavřená komunita zahraničních zpravodajů by se měla více otevřít, budou revidovány posty v jednotlivých zemích. Bude zřízen post zpravodaje ČRo v Číně.

- Podobně jako v případě ČT24 a ČT1 bude těžiště zpravodajství přesunuto na zpravodajský Plus, dnes je na Radiožurnálu. Pro nejdůležitější pořady budou okruhy ČRo Plus a Radiožurnálu spojovány. Pokud se to ukáže efektivní, bude Plus sloučen s Centrem zpravodajství.

Veškeré změny, které jsem nastínil, budou samozřejmě probíhat s citem a postupně tak, aby nebyla ohrožena kvalita a kontinuita vysílání.

5. POSITIONING STANIC

ČRo v současnosti provozuje široké portfolio stanic, kterými se snaží oslovit všechny cílové skupiny tak, jak mu to ukládá zákon. Rozhlas dnes nabízí program pro většinu cílových skupin, mívá se s nimi ale v zásahu, víc než kdykoli dřív trpí tematickým překryvem – nevyjasněným positioningem a některé skupiny posluchačů (např. 12- až 18leté) nedokáže oslovit vůbec.

Za svou prioritu považuji zcela jasné programové vymezení, profilaci jednotlivých stanic vůči cílovým skupinám a vyřešit jejich tematický překryv především v těchto případech:

- Radiožurnál vs. Dvojka: lifestyle, hudba, masové publikum
- Radiožurnál vs. Plus: zpravodajství

Prioritou přístupu k zacílení jednotlivých stanic na jednotlivé posluchačské skupiny je specifikace stanic při zachování veřejnoprávního poslání jejich obsahů, zachování a postupné zvyšování podílu, který na trhu ČRo zaujímá jako celek.

Radiožurnál je stanicí deklarující, že je zpravodajskou, vysoký podíl hudby ji ale řadí spíš mezi lifestyleové stanice. Její postupná proměna by měla směřovat k oslovení věkových skupin se středem zhruba kolem 30 – 40 let. Tato a mladší věkové skupiny jsou rozhlasem dlouhodobě zanedbávané a vzájemná kanibalizace mezi prvním a druhou stanicí je nepřírozená a zbytečně ubírá Českému rozhlasu posluchače.

Dvojka je jasnou stanicí rodinnou se silnými lifestyleovými prvky a kulturním obsahem. Zasahuje většinou starší publikum a její profilace v současné době odpovídá zadání. V oslovování jednotlivých skupin posluchačů zde dochází k velkému překryvu s Radiožurnálem a regionálními stanicemi. U regionálních stanic je to přirozené, jejich funkce je jiná, postihuje život a události v daném regionu. Nepřírozené je to u Radiožurnálu.

Vltava je kulturní stanice plnící ze zákona roli vzdělávací a uměleckou, její nastavení je v současné době optimální, snad až na zasahování Radia Wave do programového schématu Vltavy. Toto soužití nepovažuji za příliš šťastné.

ČRo Plus je novou stanicí mluveného slova, která by postupně měla přejít na skutečně zpravodajsko-publicistickou. Bude primárním nositelem zpravodajského a publicistického obsahu. Pro Radiožurnál se proto otevrou nové možnosti, které jsem naznačil výše. Paralela s obdobnou transformací i v ČR existuje. Televizní kanál ČT24 začínal jako doplňkový, v průběhu let se stal hlavní zpravodajskou stanicí České televize.

Digitální stanice ČRo jsou otevřenou platformou a jejich rozvoj, většinou úzce tematicky vymezený, je otázkou dalších programových záměrů a finančních možností.

Rádio Praha, české vysílání do zahraničí, oslaví v tomto roce (2016) 80 let od zahájení činnosti. Jeho další rozvoj je limitován rozpočtovými možnostmi ministerstva zahraničí, nicméně vhodnou restrukturalizací, programovou modernizací a propagací v zahraničí lze dosáhnout zvýšení relevance jeho šesti jazykových verzí u globálního publika. Vedení ČRo se stanici financované z externího zdroje prakticky nevěnovalo. To hodlám zásadně změnit: reálný dopad vysílání Rádía Praha a kvalita programu jsou nutné pro zvrácení trendu rozpočtových škrtů ze strany MZV a předpokladem jeho dalšího rozvoje.

6. ON-LINE ZPRAVODAJSTVÍ

Zpravodajský a publicistický obsah, jehož primárním nositelem se stane ČRo Plus, bude vznikat na principu „digital first“ – tedy zpravodajství bude prioritně (z pohledu rychlosti) zpracováváno na internet.

Do rozhlasového zpravodajství je třeba v masovějším měřítku zahrnout zpravodajství v reálném čase, sociální síť a využití mobilních technologií nejen pro doručení, ale i pro samotnou tvorbu obsahu. To vyžaduje nový styl podávání zprávy, příběhu. Klíčovým, definujícím prvkem veřejnoprávnosti se stává potřeba čelit tomu, co EBU nazývá „superficial journalism“. Tedy investovat do sledování exkluzivní agendy, posilovat specializaci a datovou žurnalistiku a nepřebírat témata komerčních médií ani jejich styl.

S tím souvisí potřeba zcela nového způsobu zpřístupňování zpravodajského obsahu mladému posluchači. Hodlám prosadit tvorbu obsahu ve formě krátkých příspěvků vhodných pro on-line a pro sdílení jako součást multiformátového zpracovávání zpráv. Nelze čekat na to, že dospívající posluchač najednou „prohlédne“ a odhalí půvab klasického rádia. ČRo musí pro tuto cílovou skupinu začít vytvářet atraktivní příběhy, rychle, neotřele, s relevancí podání a prvky herního principu. Vyjít mladému posluchači obsahem i formou vstříc.

Takové úspěšné cílení na mladého posluchače ale znamená opustit zdi budovy ČRo a rozvinout spolupráci s univerzitami, občanskými iniciativami, kreativním průmyslem, sportovními svazy, kulturními a dalšími organizacemi. To je ostatně podstatou principu veřejnoprávnosti.

Za úvahu stojí také současný roztržštěný systém webů, kdy pod centrální home page rozhlas.cz existuje ještě zpravodajská stránka zpravy.rozhlas.cz a stránky jednotlivých stanic, které se často duplikují.

7. ROZVOJ DIGITÁLNÍHO VYSÍLÁNÍ

Nástup digitálních technologií mění množinu technologií dostupných pro distribuci vysílání k posluchačům. Je nešťastné, že digitální vysílání ve formátu DAB+ v ČR dosud reálně nepřekročilo horizont experimentu. Situace v Evropě je zcela jiná. Existují země, které už mají pevně stanoven termín ukončení běžného vysílání. Norsko v roce 2017 a Švýcarsko v období 2020 až 2024. Rychlý postup je v těchto zemích tažen automobilovým průmyslem.

ČRo má sice zpracovanou koncepci přechodu na digitální vysílání, ale její realizovatelnost je sporná. Celý proces závisí na aktivitě státu, legislativních změnách a v nastavení financování nad rámec současných možností ČRo. Zejména představa o ukončení analogového vysílání v roce 2025 je nereálná. Navíc prostředí ovládané komerčními stanicemi vykazuje vysokou míru ekonomické stability a nelze tedy aktivní účast komerčních

subjektů očekávat. Stejně tak nelze čekat, že politická reprezentace půjde do rizika arbitrází při nuceném ukončení analogového vysílání před uplynutím vydaných licencí.

ČRo musí rozvíjet nejen DAB, ale aktivně využívat i všechny ostatní možnosti distribuce včetně nových médií. Koncept rozvoje digitálního vysílání je tedy nutno dopracovat a převést ho na jasnou definici perspektivních distribučních platform a specifikovat jejich možný rozvoj a vzájemné vazby.

Nikdo jiný než poskytovatel veřejné služby v současné situaci DAB na trhu neprosadí. Nový ředitel ČRo musí být podporovatelem přechodu posledního analogového masového média do digitální éry. Je ale jasné, že hlavním šířitelem vln rozhlasového obsahu zůstává terestrické vysílání minimálně do doby, než se digitální přijímače rozšíří v domácnostech – zde velkou roli hraje i hledisko ekonomické.

8. REGIONY

Součástí ČRo je ze zákona síť regionálních stanic. Značná část obsahu těchto stanic je dnes sdílena, což z ekonomického i programového hlediska nemusí být na škodu. Zdá se ale, že jedním z problémů regionálních stanic je nedostatek kapacit pro výrobu vlastních programů, zejména zpravodajství.

Posláním každé stanice je předkládat posluchačům události z místa, orámované celostátními a světovými událostmi. Zákon neurčuje, jakými technickými prostředky mají být regionální stanice šířeny, nicméně v souvislosti s nastupující digitalizací a zavedením nové stanice ČRo Plus byla v nedávné době převedena ČRo Regina na digitální platformu, což v souhrnu všech možností považuji za krok správným směrem. V dohledné době bych ale nedoporučil podobně postupovat u jiných stanic. Je klíčové, aby jejich programová skladba přinášela kompletní obraz o životě regionů. K tomu je potřeba posílit místní zpravodajství a publicistiku a pracovat na tom, aby se stanice staly společensko-politickým a kulturním centrem regionů.

9. HOSPODAŘENÍ A EVALUACE PROJEKTŮ

Hlasy o akutním nedostatku financí zaznívají z rozhlasu prakticky ze všech programových složek. Spíše než o nedostatek jde ale o jejich neefektivní vynakládání. Zasadím se o přezkum a snížení celkového objemu všech poradenských mandátů nejen v oblastech marketingu, PR, právních a IT služeb. Mou snahou bude vést hospodaření ČRo maximálně transparentně, chci využívat i nástroje, jako je transparentní účet.

Specifickým problémem ČRo je spouštění řady projektů bez skutečné průběžné či alespoň následné evaluace. Hodnotící mechanismy, stejně jako projekty samotné, vykazují znaky formálnosti, projekt se často schválí, utratí se peníze a reálné výsledky a dopad pro ČRo zůstávají bez náležitého kritického zhodnocení. Hodlám bezodkladně zavést efektivní hodnotící mechanismy. Rozhlas tak může výrazně ušetřit a přitom zajistit mnohem vyšší úroveň realizace projektů.

10. VZDĚLÁVÁNÍ

ČRo má hlubokou tradici ve vzdělávání svých budoucích redaktorů i současných zaměstnanců. Nyní je však spolupráce s externími vzdělávacími institucemi spíše formální. Vystudovaní žurnalisté z FSV i novináři přicházející z jiných medií (televize, tisk, komerční rádia) nejsou často dostatečně proškoleni v práci se zvukem ani technikou, neznají základy rozhlasové žurnalistiky. Rozhlas nemá dostatečně propracovaný program jejich zaškolování (City University London, BBC College of Journalism a další).

Většina reportážních příspěvků dnes využívá možností, které jim práce se zvukovou složkou poskytuje, opravdu minimálně, anebo zcela v duchu komerčních rádií a televizí. Reportáže jsou často doslova prošpikovány souvislou řadou klišé a floskulí. To není normotvorná úroveň, která má být veřejnoprávnímu rozhlasu vlastní. Pro zvrácení tohoto stavu je třeba především:

1. Zahájit práci s elévou dříve před jejich nástupem do ČRo, možnost testovacích odborných praxí, projektů.
2. Dlouhodobý výběr studentů už na školách, které se věnují mediálnímu vzdělávání, motivace těchto studentů pro rozvoj značky ČRo.
3. Podpora a motivující projekty spolupráce pro novináře také formou posilování spolupráce s profesními vzdělávacími institucemi, včetně využití jejich odborných kapacit pro sledování trendů mediálního vzdělávání.
4. Urychlit procesy učení a podporovat rozvoj in-house vzdělávacího systému od kontinuálního vzdělávání přes mid-career training v nových postupech, placený shadowing uvnitř rozhlasu, až k náročným, motivujícím formám in-company education v kombinovaných formách studia ve spolupráci s profesními vzdělávacími institucemi pro zkušené novináře a technické pracovníky.

Dobrým příkladem probíhajících moderních vzdělávacích aktivit je program Presspektivy. I ten ale stojí teprve na samém počátku cesty.

11. ČRo V EVROPSKÉM KONTEXTU. VISION 2020

Jednou z efektivně působících složek ČRo je zahraniční oddělení, především v organizační oblasti. Jsem přesvědčen, že se správným zadáním bude moci dosáhnout lepších výsledků pro ČRo na mezinárodním poli a pomoci v naplňování doporučení materiálu Vize 2020. Materiál EBU Vision 2020 poskytuje funkční „návod“ na rozvoj veřejnoprávního charakteru rozhlasu při současném zvyšování jeho relevance v digitální éře.

V souladu s materiálem EBU musí ČRo ve svém dalším rozvoji akcentovat dva hlavní trendy: fragmentaci a digitalizaci. Cestou přitom není rozšiřování portfolia tzv. „samohrajek“, jako je Jazz nebo D-Dur, ale postupné přetvoření rozhlasu v síťovou organizaci, v jeho vykročení ze studií zpátky ke společnosti. Nepřehlížet, že provozovatelé IT služeb, komunikační operátoři či výrobci automobilů jsou stále silnějšími arbitry rozhodujícími o přístupu veřejnosti k veřejnoprávnímu obsahu. Média veřejné služby přestávají mít plnou kontrolu nad distribucí obsahu. ČRo se na tuto komplexní problematiku musí zaměřit a musí rozvíjet svou přítomnost na nových mediálních platformách.


Vystihnout aktuální potřeby společnosti v oblasti doručování zpravodajského i dalšího obsahu je klíčové. Je třeba vyčlenit prostředky na inovace, zahrnovat kreativní osobnosti do rozhlasové tvorby, začít používat postupy start-upů, urychlit proces učení, studovat a experimentálně využívat nové technologie včetně např. internetu věcí. To nejsou vize, ale nutnost. Zcela konkrétní potřeby, bez jejichž rychlého naplnění se ČRo nestane atraktivním veřejnoprávním médiem moderní doby.

Příčinou klesající důvěry evropské společnosti ve veřejnoprávní média je podle průzkumů EBU fakt, že jsou vnímána buď jako součást nedůvěryhodného politického establishmentu, anebo jako dovnitř zahleděné organizace neschopné reagovat na rychlý vývoj technologické společnosti. ČRo je dnes typickým příkladem takovéto organizace. Průměrný věk posluchače nad 50 let, internet jako doplňková aktivita k FM vysílání, centralizované řízení, vysoké náklady na neprogramové složky.

12. ZÁVĚR

Rozhlas je ve všech těchto ohledech nutné změnit. A to nikoli formálně ve výročních zprávách, ale fakticky v každodenní praxi. Základní operační rámec této přeměny projekt Vision 2020 skvěle vystihuje a nabízí cestu k její praktické realizaci. Hodlám této příležitosti beze zbytku využít.

Praha dne 8. prosince 2015



Ing. Tomáš Skřivánek, MBA