

## ČESKÝ ROZHLAS: KVALITA, OTEVŘENOST A DŮVĚRYHODNOST

Situace a výhled Českého rozhlasu 2016–2021

*Mgr. Jan ZAVORAL*

### ▪ Hodnocení současné situace ČRo a výhled Českého rozhlasu 2016–2021

Nepřehledný informační a mediální chaos a paralelní rozkolísání tradičních hodnot v celé naší společnosti dává šanci zdůraznit a **posílit roli Českého rozhlasu jako KVALITNÍ, relevantní, důvěryhodné a normotvorné národní instituce**. Fragmentární a stále více polarizovaná společnost vybízí Český rozhlas (ČRo) k tomu, aby důsledně působil jako jedna z klíčových integračních sil. I proto je zásadní zaměřit veškeré úsilí na výrobu a šíření mediálních obsahů, které jsou zahrnuty do tří pilířů veřejné služby. Ty představují **INFORMACE, VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURA**.

Stěžejním posláním ČRo je **poskytovat veřejnou službu**. Ta není statickým pojmem. O to více je třeba se maximálně soustředit na takové mediální obsahy, které byly a jsou dosud výsostným územím médií veřejné služby. Je to zejména **nezávislé a vysoce kvalitní zpravodajství, popularizace výsledků vědy, vzdělávání a tvorba uměleckých pořadů**.

Jedním z klíčových požadavků kladených na médium veřejné služby je **DŮVĚRYHODNOST**. Toto médium musí vzbuzovat důvěru v pravdivost a kvalitu poskytovaných informací. Klíčem k důvěře je mimo jiné upřímná komunikace mezi ČRo a veřejností. I proto bych v roli generálního ředitele ČRo aktivně prosazoval jeho **OTEVŘENOST**.

- **Otevřenost dialogu** a interakci s posluchači, tvůrci, odbornou veřejností, veřejnými a kulturními institucemi, akademickým prostředím, skupinami občanské společnosti.
- **Otevřenost vůči programovým a technologickým inovacím**. Český rozhlas musí objevovat a systematicky vyvíjet nové programové tvary, hledat

multimediální přesahy, rozkrývat a veřejnosti předkládat nová významná témata a být na špičce technologického vývoje.

- **Otevřenost** ve smyslu **rozmanitosti** názorů, postojů a témat. **Pluralitu** ve vysílání média veřejné služby považuji za klíčový ukazatel jeho kvality, objektivity a nestrannosti. Chci vytvořit pozici nezávislého **rozhlasového ombudsmana**, který se bude intenzivně věnovat stížnostem a postřehům posluchačů, odpovídat na ně, vyhodnocovat je a zároveň perspektivní posluchačské náměty zavádět do práce rozhlasových pracovníků.
- **Otevřenost** vůči renomovaným i nastupujícím **tvůrcům**. Podporoval bych **institut inovované Programové rady a Programové burzy**, na níž mohou interní i externí tvůrci pravidelně prezentovat a nabízet své pořady.
- **Otevřenost mladé generaci**. Podmínkou modernizace však zároveň musí být respekt k osvědčeným hodnotám, žánrům a tradičním posluchačům.
- **Otevřenost ve smyslu transparentnosti**. Každý občan má právo vědět, jak rozhlas veřejné služby hospodaří s jeho poplatky. Aktivně bych se proto zasadil o detailní zveřejnění interaktivní podoby rozpočtu ČRo na jeho webu či o rozšíření kontrolních pravomocí NKÚ i směrem k ČRo. Stejně tak musí ČRo respektovat nový zákon o registru smluv a připravit pravidla a elektronický systém pro takové zveřejňování. Zasadil bych se o bezvýhradné naplňování zákona o veřejných zakázkách a respektování zákona o svobodném přístupu k informacím. Za jednu z priorit považuji revizi stávajících kontrolních mechanismů (např. interního auditu), jejich aktualizaci, posílení a pravidelný dohled nad jejich funkčností.
- **Společenská otevřenost**. Rád bych přivedl do pražské historické budovy na Vinohradské třídě i do regionálních studií veřejnost. Cílem je z ČRo vytvořit také vyhledávaný **kulturní stánek**, v němž se budou pravidelně

pořádat koncerty, veřejné nahrávky, výstavy, besedy a další společenské akce.

Vnitřní restrukturalizace realizovaná v minulém období s sebou přinesla několik poznatků. ČRo je dnes respektovanou, moderní, dynamickou, ekonomicky stabilizovanou institucí. Profilace staničního portfolia společně se zavedením systému programových center z větší části odstranila programové překryvy a kanibalismus mezi jednotlivými stanicemi. Posílena byla vzájemná koordinace stanic při realizaci celorozhlasových projektů a úkolů. Částečně byla oddělena výroba od vysílání, což umožnilo transparentní sledování vnitřního pohybu financí. Za každou restrukturalizací je však dobré se ohlédnout, vyhodnotit její slabá místa, ta revidovat a znovu definovat hlavní cíle pro další období. Mezi ty pak po vlastní kritické reflexi procesu změn řadím:

- **Zjednodušit stávající organizační strukturu** s cílem snížit počet vedoucích pracovníků na všech úrovních a srozumitelně nastavit řídicí pravomoci i odpovědnosti. Vzniklou úsporu bych rád investoval do personálních nákladů a realizace rozvojových záměrů (vytvoření ekonomické redakce, otevření pozice stálého zpravodaje pro Čínu a jihovýchodní Asii, posílení zastoupení v Bruselu apod.).
- V procesu restrukturalizace byl podceněn klíčový faktor jejího úspěchu – pochopení změn zaměstnanci ČRo. Urgentní je proto **připravit nový koncept personální práce**. Jeho součástí musí být plán kariérního rozvoje, nástupnictví či práce s talenty. Ve spolupráci se zástupci jednotlivých rozhlasových profesí bych co nejdříve zahájil práci na novém systému odměňování s cílem nastolit v ČRo vnitřní spravedlnost.
- **Vytvořit** v rámci Odboru techniky zrušený **centrální dispečink výrobních a vysílacích pracovišť** za účelem plánování a efektivního využití těchto pracovišť.

- Již pro rok 2017 nastavit rozpočet tak, aby náklady na vysílání a výrobu byly primárně alokovány v rozpočtech objednavajících, nikoliv dodavatelských divizí.
- **Posílit** a v některých **regionech** znovu obnovit tvůrčí skupiny a **uměleckou výrobu**; zároveň vytvořit prostor pro její prezentaci i ve vysílání regionálních studií.
- Výrazně **zintenzivnit** práci společné platformy vedení stanic se zástupci center za účelem **včasného plánování** a dodržování výrobních plánů.
- **Ustanovit Etický panel** složený z respektovaných osobností veřejného života. Jeho úkolem by bylo posuzovat pořady sporné z hlediska naplňování zákonných norem, Kodexu ČRo či profesních etických pravidel.
- Vrátit správu budov v regionech do gesce ředitelů regionálních studií.

#### ▪ **Profilace stanic**

Český rozhlas stojí na *zpravodajství, kultuře a vzdělávání*. Přítomna je i *zábava*, to však není hodnota obsahová, ale spíše hledisko formy. Zábava je nástroj, který činí vzdělávání efektivnějším, kulturu atraktivnější. Za vhodnou považuji profilaci stanic vedoucí ke komplementární programové nabídce. Tím může rozhlas veřejné služby plnit svou integrační, normotvornou a kultivující funkci. Charakter stanic musí být nastaven tak, aby se stanice doplňovaly, spolupracovaly a navzájem se podporovaly. Prosazoval bych takovou profilaci stanic, aby ve středně i dlouhodobém horizontu platily tyto jejich definice:

**Český rozhlas Radiožurnál – zpravodajský pilíř:** moderní tvář Českého rozhlasu přinášející rychlý a spolehlivý zpravodajský servis. Zpravodajství, aktuální publicistiku, užitečné informace a hudbu nabízí způsobem, kterým oslovuje

posluchače ve věku od 30 let. Je lídrem v oblasti inovace zpravodajských a publicistických žánrů, nastoluje závažná témata, pěstuje investigativní a občanskou žurnalistiku. V éteru si zachovává dominanci v oblasti sportovního zpravodajství. Znovu si musí vybudovat pozici rádia s nejkvalitnějším dopravním servisem.

**Český rozhlas Plus – publicistický pilíř:** jediná stanice mluveného slova v českém éteru navazuje tam, kde Radiožurnál končí. Má jednoznačný cíl být špičkovou analyticko-publicistickou stanicí, jež jde do hloubky, nabízí široké a vyvážené spektrum názorů a zasazuje informace do kontextu. Ve vysílání více než jiní akcentuje globální celosvětové problémy a trendy. Úspěch ČRo Plus závisí na vytvoření sítě VKV vysílačů pokrývajících alespoň 2/3 obyvatelstva.

**Český rozhlas Dvojka – vzdělávací pilíř:** výkladní skříň rozhlasových žánrů; musí zůstat plnoformátovou stanicí, která nemá v českém éteru obdoby. Úkolem bude probouzet zájem o tradiční formy a obsahy i u nových posluchačů. Dvojku čeká evoluční proces programových inovací tak, aby při plném respektu ke stávajícímu publiku zaujala i mladší posluchače. Posláním Dvojky i nadále zůstane snaha probouzet v posluchačích touhu po vědění, poznání, vzdělání a kultivované zábavě.

**Český rozhlas Vltava – kulturní pilíř:** stanice postavena na myšlence „soužití“ širokého spektra kulturních a uměleckých projevů, čímž pěstuje ve společnosti toleranci k odlišným hodnotám a otevírá posluchači nové obzory. Je jevištěm i koncertním sálem nabízejícím do všech koutů naší země umění nejvyšší kvality. V jasné dramaturgické skladbě musí intenzivněji hledat rovnováhu mezi tradicí a inovací, žánrovou čistotou a experimentem, hudbou a slovem, živým a titulkovým vysíláním.

**Radio Wave – propojení s mladou generací:** transmediální projekt zahrnující celé spektrum multimediálních formátů zacílených na mladé publikum. Vývojová laboratoř propojující audiovizuální obsahy s on-line prostředím a sociálními sítěmi a vytvářející obsahy i pro některé další stanice. Dialog s mladými lidmi bych rád vedl i prostřednictvím webového hudebního portálu.

**Rádio Junior, Český rozhlas D-dur a Jazz – specializované obsahy:** vysílání pro dětského posluchače a příznivce menšinových hudebních žánrů patří k úkolům média veřejné služby; jejich další rozvoj závisí na rychlosti digitalizace a s tím souvisejícím posouzením efektivity vynakládaných prostředků. To platí i pro případné další digitální a internetové staniční projekty (ČRo Sport, ČRo Litera apod.).

**Regionální stanice:** kulturní instituce ve svém kraji. Chtěl bych rozšířit samostatné vysílání ČRo Liberec, Karlovy Vary a Zlín a sjednotit názvosloví stanic. Regionální stanice se nesmí omezovat pouze na jednoduché formáty pro nejstarší publikum. Oproti současnosti tak budu chtít posílit místní rozhlasovou uměleckou výrobu, která nalezne uplatnění i ve vysílání dané regionální stanice. Budovy regionálních stanic vnímám jako živý a otevřený prostor pro sdílení a setkávání. Vedle kulturní role musejí krajské stanice plnit dominantní úlohu v regionálním zpravodajství a publicistice.

**ČRo Radio Praha:** speciální služba ČRo financována MZV ČR; v rámci svých šesti jazykových redakcí se zaměřuje na zpravodajský a publicistický servis určený všem, kteří se zajímají o dění v ČR. Nezbytnou se jeví změna struktury webu a celkový audit stanice.

- **Nová média**

Technologická i obsahová budoucnost rozhlasu bude stále více propojená s novými médii. Sociální média mají nezanedbatelný potenciál přivádět zejména

mladší posluchače k poslechu rozhlasu. Rádiem budoucnosti bude mnohem spíše chytrý telefon než klasický rozhlasový přijímač. Weby, přehrávače, audio archiv, podcasty, doprovodné služby a aplikace ČRo jsou na českém rozhlasovém trhu v současnosti neúspěšnější. Pro další růst je nutné zajistit vlastní obsahovou strategii nových médií, která si nevystačí s kopírováním programu určeného pro vysílání. Budu podporovat multimedializaci práce rozhlasových redaktorů i osvojení si dovedností uplatnit rozhlasový obsah na webu či sociálních sítích.

#### ▪ Zpravodajství

Nestranná a objektivní žurnalistika nezávislá na politických vlivech a komerčních zájmech je stěžejní hodnotou média veřejné služby. V internetovém světě zaplaveném informacemi nejisté kvality je role ČRo jako nezpochybnitelného zdroje spolehlivých zpráv a důvěryhodné publicistiky zodpovědnější než kdykoliv předtím. Model, v němž Centrum zpravodajství (CZP) dodává všem stanicím zpravodajství a aktuální publicistiku, se po třech letech fungování ukazuje zbytečně robustní z důvodu zdvojení editorské struktury. Plánuji proto **spojení obou zpravodajsko-publicistických stanic a CZP do jednoho celku**, což urychlí plánovací procesy, zajistí vzájemnou koordinaci a umožní posílit zpravodajský a redaktorský tým.

Zpravodajství a publicistika musejí do budoucna udávat v České republice tón kvalitními obsahy a atraktivní formou s využitím moderních technologií i s nezbytností získat a udržet ve službách ČRo kvalitní a respektované komentátory a publicisty. Zásadní proměna čeká **internetové zpravodajství ČRo**, které musí existovat jako „stanice“ pracující nezávisle na vysílání a díky své kvalitě držet krok se zpravodajskými servery v ČR.

## ▪ Slovesná tvorba a hudební prvovýroba

V oblasti tvorby a vlastní výroby je nutné podpořit kreativitu a uměleckou originalitu. Budu prosazovat **nárůst počtu tvůrčích skupin** pod vedením zkušených a respektovaných producentů. Mnoho si slibují od intenzivnějšího rozvoje tvůrčích skupin v regionálních studiích, které by měly vzkřísit kreativní potenciál na lokální úrovni. Nedílnou součástí struktury ČRo bude **Kreativní centrum (HUB)** vytvářející zázemí tvůrcům při inovaci tradičních a vývoji nových formátů na základě nejnovějších trendů rozhlasové tvorby ve světovém měřítku. V oblasti hudební prvovýroby sehrává významnou roli **Symfonický orchestr Českého rozhlasu (SOČR)**.

## ▪ Digitalizace a nové technologie

ČRo musí usilovat i o image **hi-tech instituce**, která reaguje na technologické podněty. Rozhlas veřejné služby by měl s odpovědností a péčí řádného hospodáře podporovat ty platformy, které jsou posluchači užívány, a zároveň přiměřeně podporovat i nové perspektivní technologie. Pro šíření svého vysílání musí ČRo pracovat s efektivním a adekvátní platformy podporujícím **distribučním mixem**. Ten by měl tvořit systém velmi krátkých vln a středních vln, internetu i další digitální platformy. Systém DAB je jen jednou, nikoliv jedinou z možností, které bude ČRo využívat. Rozhlasová digitalizace je, na rozdíl od digitalizace televizní, nevynuceným procesem a jejím hnacím motorem je vedle standardního technologického vývoje právě aktivita ČRo. Český rozhlas tak ve své digitalizační koncepci musí postupovat na jednu stranu proaktivně, na druhou stranu však **ODPOVĚDNĚ** a s ohledem na posluchačské návyky, společenskou poptávku, předpokládaný technologický vývoj i politická rozhodnutí ovlivňující digitalizační procesy.



▪ **Organizační struktura**

Stávající vertikální organizační struktura není z hlediska potřeb rychlého manažerského rozhodování a přenosu informací příliš vhodná. **Vrcholové vedení**, čítající aktuálně dvě linie 3 náměstky GŘ a 12 odborných ředitelů (vyjma ředitelů regionálních stanic), bych tak zúžil do jedné horizontální řídicí linie tvořené **sedmi řediteli** podřízenými přímo generálnímu řediteli. Šlo by o **ředitele zpravodajství** (odpovědného vedle zpravodajských redakcí a zpravodajského webu i za ČRo Radiožurnál a ČRo Plus), **ředitele programu** (odpovědného za ostatní celoplošné a speciální stanice), **ředitele regionálního vysílání** (s možným sídlem mimo Prahu), **ředitele výroby**, **ředitele nových médií**, **ředitele pro ekonomiku a provoz** a **ředitele techniky**.

Výše uvedeným nastavením struktury, snížením počtu řídicích úrovní ze čtyř na tři a paralelním sloučením malých útvarů ve větší celky by mj. došlo k významné redukci počtu vedoucích pracovníků, několikamilionové úspoře či k posílení postavení šéfredaktorů stanic.

▪ **Ekonomika a finance**

Jako jednu z priorit bych si vytknul **zajištění finanční stability ČRo**. Vedle efektů centrálního nákupu a transparentního zadávání veřejných zakázek, vedle snahy udržet současné výnosy z prodeje reklamy a z vlastní obchodní činnosti (včetně synergií s dceřinou společností Radioservis), vedle pokračující snahy o zefektivnění práce obslužných a podpůrných útvarů, je ale zřejmé, že pro udržení či rozšíření objemu vlastní výroby a pro nové rozvojové projekty bude nutné zajistit dostatečné zdroje pro financování provozních i investičních výdajů. Velkým úkolem bude nahrazení přirozených úbytků v počtu poplatníků novými akvizicemi a udržení objemu inkasovaných poplatků. Za vhodné považuji navázat

užší spolupráci s ČT v oblasti nastavení efektivního systému výběru a vymáhání poplatků. Rád bych prosadil systematickou mírnou **indexaci poplatku**, aby alespoň částečně kompenzovala cenový nárůst všech vstupů – včetně personálních. Oblastí, kde bych chtěl napřít své úsilí, je i **změna pravidel v uplatňování režimu DPH u médií veřejné služby**. Jsem přesvědčen, že metodika finančních úřadů je nastavena chybně a změna legislativy v této oblasti by zajistila dostatečné zdroje pro provozní i investiční rozvoj ČRo v dalších letech, aniž by tím byli zasaženi plátcí rozhlasového poplatku. Vůči nim není současný stav korektní a de facto platí z poplatku DPH.

#### ▪ K mé motivaci...

V Českém rozhlasu pracuji téměř 14 let. V jakékoliv pozici jsem byl vždy hrdý na to, že zde mohu působit, a snažil jsem se tak činit s maximálním nasazením. Cení si všech příležitostí, které mi byly dány, včetně členství v Rozhlasovém výboru EBU. Rozhlasová léta pro mě představují studnici zkušeností, vzdělávání; ohlížím se za nimi jako za obdobím bezvýhradně smysluplným a obohacujícím.

ČRo je vnímán jako spolehlivá a tradiční instituce. Bylo by mi velkou ctí pokusit se dál tuto image ČRo rozvíjet i v roli jeho generálního ředitele. Rád bych, aby byl ČRo spolehlivým médiem veřejné služby, aby nezklamal nepravdou či povrchností. Aby posluchačům a veřejnosti nabízel podněty, rozšiřoval jejich obzory. Aby je inspiroval i spolehlivě provázel rozmanitými životními situacemi.

Vážení radní ČRo, vložíte-li důvěru do mé osoby, chci Vás ujistit o své korektnosti, serióznosti, profesionalitě a odhodlání důsledně naplňovat zákon o ČRo, Kodex ČRo a další zákonné normy či předpisy týkající se rozhlasového vysílání. Rád bych si počínal jako Váš důvěryhodný partner otevřený Vaším otázkám, doporučením i námětům.