

## 4. Hybrid Broadcasting

Účastníkům zasedání byly prezentovány některé konkrétní podoby technologie hybridního vysílání, s níž byli seznámeni na minulém zasedání. Někteří výrobci televizorů začali s implementací této technologie a první (zatím jednodušší) výrobky se objevily na trzích v Německu a Spojeném království. Protože technologie je zcela nová a není podchycena platnou legislativou, naplňují se i některé obavy vysílatelů – zejména se jedná o:

- integritu programu – do programu se totiž díky spojení s přístupem na internet dostávají ze zcela jiných zdrojů než od vysílatele reklamy informační vsuvky různých portálů a jiná sdělení, která překrývají program, často zcela nevhodně a rušivě
- standardy pro obsah programu – vzhledem k tomu, že do programu se dostávají cizí neregulované prvky z internetu, není jasné, kdo nese odpovědnost za pravidla pro obsah vysílání – tzn. pořady nevhodné pro děti, zákaz některých druhů reklamy atd.
- pirátství a nelegální obsah – vzhledem k propojení s internetem není zajištěno, že do obsahu nevniknou nelegální prvky a že na druhé straně právo vysílatele nebude porušováno tím, že jeho signál bude možné propojit s obsahem třetích subjektů a různě pozměňovat či přenášet do nechtěných kanálů
- ochrana osobních údajů a soukromí – jak zajistíme spotřebitelům, že díky propojení s internetem nebudou údaje o tom, kdy se na co dívají v televizi, využívat komerční subjekty na cílený marketing?
- bude zajištěna tzv. must carry (nejnižší programová nabídka) i pro tato zařízení?
- bude systém technologicky neutrální?

Věcí se již zabývalo General Assembly EBU a New Media Group EBU. Bude vytvořeno stanovisko EBU k hybridnímu vysílání jako podklad pro případná lobbování při jednání at už s výrobci zařízení, nebo legislativci.

## 5. Strukturální změny EBU

K účastníkům zasedání promluvila generální ředitelka EBU Ingrid Deltenre, ohledně plánovaných změn ve vnitřní struktuře EBU dotýkajících se činnosti výboru pro právní a veřejné záležitosti. Public Affairs se oddělí od Legal Department, bude vytvořena nová Business Unit Sport a uvažuje se o spojení TV a Radio Departments. Změny by měly být účinné od 1. 8. Poté se rozhodne i o budoucí podobě výboru pro právní a veřejné záležitosti – zda bude také rozdělen na dva, které ovšem budou úzce spolupracovat. Jeden z návrhů je, aby výbor byl přeměněn na Legal and Public Affairs Assembly, který by se scházel jedenkrát ročně a k němu by vznikla Policy Committee, která by byla zmenšenou podobou výboru. Mnozí členové, zvláště z menších organizací, se vyjádřili negativně k omezení zasedání výboru na jedno ročně, jelikož pro malé členy je častější práce výboru často jediným zdrojem nových informací, protože při malém personálním obsazení se věcmi EBU a evropské legislativy mohou zabývat jen okrajově a alespoň dvakrát do roka se díky zasedání těmto věcem věnují plně. Diskutováno bylo i to, zda výbor dělit, či zachovat společný. Konkrétní návrh na novou podobu výboru vzejde z nového uspořádání struktury EBU a na základě ad hoc vytvořených pracovních skupin.

## 6. 111. zasedání Výboru pro právní a veřejné záležitosti EBU

se bude konat v Ženevě 14.–15. 10. 2010.

## ROZHLASOVÁ TEORIE A PRAXE

### Programová konference Českého rozhlasu 25. – 26. 3. 2010 Poděbrady

Programová konference se zabývala sedmi zásadními tématy:

Pojetí veřejnoprávnosti  
Redefinice obsahu celoplošných stanic  
Regionální vysílání  
Internet, nové technologie a speciální stanice  
Vztah programu a marketingu  
Náklady na program  
Rozhlas jako národní kulturní instituce

JUDr. Jiří Mejstřík  
Lukáš Hurník, Ph.D.  
Mgr. Jaromír Ostrý  
Mgr. Alexandr Pícha  
Mgr. René Zavoral  
Ing. Miroslav Dittrich  
Prof. MgA. Jan Vedral, Ph.D.

**Vystoupení prozatímního ředitele Českého rozhlasu Mgr. Petera Duhana na Programové konferenci dne 25. března 2010**

### Český rozhlas se udržuje ideály, z nichž se zrodil

Dovolu mi úvodem citovat slavnou prezidentskou větu: „Státy se udržují těmi ideály, z nichž se zrodily.“ Prezident Masaryk hovořil sice o státu, ale co se týká státu, týká se i institucí, zejména těch, jejichž předmět činnosti a existence se státem souvisí. Mohli bychom tedy Masaryka parafrázovat: „Český rozhlas se udržuje těmi ideály, z nichž se zrodil.“ V této souvislosti jenom připomínám, že kromě vznešených ideálů, o nichž víme a jimiž se rádi chlubíme, patří k historii našeho rozhlasu i ideály veskrze pokleslé, jež se podílely nejenom na deformaci naší rozhlasové instituce, ale především na deformaci společnosti. Deformace je přitom označení velice decentní. Nám bohužel nebyl dopřán vývoj, jaký je typický pro BBC, my jsme kontinentální rozhlas, jsme rozhlas středoevropského prostoru a ten byl nejen válcován válkami, ale především devastován zhoubnými ideologiemi. I tyto etapy patří k naší rozhlasové historii. Přistupujme tedy k historii rozhlasu jako k celku, který je zdrojem pozitivní inspirace na straně jedné a na straně druhé nabízí poučení, ba víc – nabízí varování. Dovolu mi, abych se i nadále ve svých poznámkách držel ideálů.

Na počátku novodobého Českého rozhlasu byl ideál veřejnoprávní mediální instituce plnící své funkce v demokratickém státě. Při pročítání podkladů, které vznikly v Českém rozhlasu k této konferenci, si se znepokojením uvědomuji, že se na tento ideál více odvoláváme, než že bychom si jeho naplnění konkrétním smyslem a obsahem odpracovali. Těžko by jinak v diskusi mohly zaznít názory, které, vyhrólím-li je do krajnosti, tvrdí, že „Český rozhlas je veřejnoprávní, protože to říká zákon a ten nám nepřísluší vykládat“, či na druhé straně „Veřejný zájem definuje posluchač, zeptejme se ho, co by chtěl v našem vysílání slyšet, a podle toho postavme program“.

To je důvod, proč jsem, ještě jako programový ředitel, trval na tom, aby se jednání této programové konference odvíjelo od úvah o tom, jak dnes, v situaci, kdy je náš stát součástí Evropské unie a hlásí se k jejím cílům i v mediální oblasti, kdy oproti situaci před dvaceti lety vznikl rozsáhlý a konkurenční mediální trh, nesevřený hranicemi jedné země, vůbec rozumíme tomu, že náš program, to jediné důležité, proč zde Český rozhlas existuje, má veřejnoprávní ráz.

Udržuje se ještě Český rozhlas těmi ideály, z nichž se po listopadu 89 zrodil? Hovořil jsem s některými emeritními členy bývalého Občanského fóra Českého rozhlasu, kteří současný stav a vývoj vnímají, s ohledem na závazky, jež tehdy deklarovali veřejnosti, více než kriticky. Samozřejmě, společnost si připustila už loni v listopadu, že skutečnost se liší od představ. Ale něco na těch výtkách, že dobré jméno Českého rozhlasu v šarvátkách uplynulých několika let a zejména posledních měsíců utrpělo, přece jen není hodno přeslechnutí.

Navíc – Český rozhlas se před téměř dvaceti lety z ideálu veřejnoprávního média nezrodil de facto, ale pouze de iure. Etiketa veřejnoprávnosti byla zvenku nalepena na složitý stroj zkonstruovaný za účelem šíření propagandy totalitního státu. Skutečnost, že se celá řada tehdejších rozhlasových pracovníků k ideálu veřejnoprávnosti a ke všemu, co vznešeného vyjadřuje, hlásila, ještě sama o sobě nemohla stačit, aby se z předimenzovaného rozhlasu, který měl na výrobu a šíření auditivního programu monopol a který nesl všechny rysy centrálně řízeného podniku industriálního typu s několika stupni řízení a se zásadním vlivem oportunní služby politické moci, stala přes noc veřejnoprávní instituce fungující v duálním vysílacím systému.

Za tápavého, ale stále se urychlujícího společenského vývoje dvou posledních dekád byl stroj rozhlasu rekonstruován a doplňován, přičemž nejenže byl stále v chodu a produkoval, ale jeho produkce a tempo jeho chodu se neustále zvyšovaly. Ukazuje se, že zakladatelský ideál veřejnoprávnosti byl deklarován, nebyl však obsažen v samotné bytostné podstatě rozhlasu tak, aby podnik z této podstaty rozvíjel organicky své struktury a formy jejich kooperace. Nezbylo proto, než zastaralou strukturu podniku pod tlakem uplatňování různě interpretovaného ideálu veřejnoprávnosti opakovaně reorganizovat, měnit často ne organicky, z podstaty, ale organizačně, zvenčí. Tam, kde se nepodařilo dosáhnout změny, jež by garantovala cíle vyjadřující veřejnoprávní ráz rozhlasu, byly tyto cíle často nakonec zajištěny vznikem nové jednotky, nového segmentu programu. Navíc samotné tyto cíle byly často stanoveny nedostatečně nebo mylně, zpravidla doháněly prudký vývoj společnosti a mediální scény, než že by jej určovaly. Příklad? Aniž by Český rozhlas kdykoli vypracoval a prosadil vlastní

způsob zhodnocování veřejnoprávního efektu svého programu, nechal si, stejně jako Česká televize, vnútit komerčními vysíláči hodnocení již zveřejněnými „Železného koláči“, tedy sledovaností jako hlavním a zásadním ukazatelem nejen úspěšnosti, ale oprávněnosti existence. Pojmy spojené s měřením komerční úspěšnosti pro potřeby prodeje reklamního času zaneřádily náš slovník a myšlení, od poloviny devadesátých let rozhlas aktivně neprosadil – ani navenek, ale žel ani dovnitř – jiný způsob společenského oceňování veřejnoprávní mediální služby, a když se mu nepodařilo zvrátit nezadržitelný pokles publika, začal používat ideál veřejnoprávnosti jako nikoliv přesvědčivý argument, ale pouze jako své alibi. A víte, jak to je s alibi? Lze ho na základě různých, nám nepřejících zájmů a dle potřeb konkurenčních skupin kdykoliv rozstřílet.

Český rozhlas se k uskutečnění ideálu veřejnoprávnosti vydal cestou reorganizací, stálého, nedostatečně koordinovaného extenzivního vývoje a postupného úbytku publika, jemuž se přitom snaží všemožně vyhovět. Na konferenci, pořádané před dvěma lety Radou Českého rozhlasu, to postihl Václav Moravec, v roli nikoli moderátora, ale jako mediální odborník, parafrází známého přísloví o lovcově smrti: „Rozhlas nejenže honí mnoho zajíců, ale honí je i v mnoha lesích.“ A jaký je výsledek tohoto honu? Sotva ho lze označit jako úspěšný. Pozorně mě prosím poslouchejte: Podle různých výzkumů jen 22,5 % obyvatelstva ČR hledá ve vysílání rádií informace. Podíl Českého rozhlasu na rozhlasovém trhu přitom jen slabě převyšuje 20 %, 66 % dotázaných souhlasí se zrušením koncesionářských poplatků. Český rozhlas poslouchá 3 % posluchačů ve věku od 6 do 19 let, cca 6 % procent ve věku 20–29 let, cca 10 % procent ve věku 30–39 let. O těch číslech lze polemizovat, ale o tendencích, jež vyjadřují, nikoli. Nemrazí vás z těchto údajů? Mě věru ano!

Proto mohu jenom trpce konstatovat, že za obranným valem, který kolem sebe jako kolem ghetta navršil rozhlas proklamacími o naplňování ideálu veřejnoprávnosti, ztratil dvě posluchačské generace. Tím svou schopnost oslovovat a sjednocovat společnost značně oslabil.

V podkladech k této naší konferenci upozorňuje Jaromír Ostrý na polovičitost, jež tento extenzivní rozvoj Českého rozhlasu v posledních dvaceti let provázela. Dovolím si citovat:

a/ V. Ježek vytvořil stanici Svobodná Evropa – ČRo 6 se záměrem setřit z ČRo pachů komunistického média. Udělal to polovičatě a dal jí pouze střední vlny. Za V. Kasíka pak ČRo 6 dostala šest vysílacích hodin mimo rozhlasový primetime.

b/ M. Bobek v 90. letech demontoval klasický oblíbený program Prahy. Tehdy začal pád – raději měla vzniknout stanice s vyšším podílem hudby, schopná oslovit publikum mladšího a středního věku.

c/ Management ČRo v období zdánlivého příchodu digitalizace se nechal unést (až na L. Hurníka) zpěvem „digitisírén“ a vytvořil řadu digistanic a v jednom případě polovičaté řešení analogové zpravodajsko-publicistické stanice na dvakrát tři hodiny vysílání na frekvencích BBC s výhledem, že tato síť případně ČRo – nic takového se nestalo, vyjma D-dur došlo k masivním investicím bez šance návratky v počtu posluchačů, případně zlepšení veřejné služby.

Za flagrantní případ polovičatého řešení považuje J. Ostrý i to, jak se rozhlas (a české mediální a politické prostředí) vypořádá s naplněním k ideálu veřejnopráv-

nosti patřícího požadavku vysílání pro mladé lidi v případě dříve stanice ČRo 4 – Wave, nyní jen ČRo Wave. Děkuji J. Ostrému za vyhrčené formulace, inspirující k diskusi.

Mě to vede k závěru, že čas extenzivního rozvoje a nepromyšlených ad hoc reorganizací je třeba na této konferenci definitivně odtroubit. Dále mě to vede k myšlenkám, které bych vám rád, a to v souvislosti s ideálem veřejnoprávnosti, nabídl k přemýšlení během této programové konference.

Polovičitost řešení problémů vedoucí k extenzi programové činnosti Českého rozhlasu je většinou výsledkem vnitrorozhlasových dílčích a především protichůdných procesů, jež se sice zpravidla zaštiťují ideálem veřejnoprávnosti, vyjadřují však často zejména subjektivní utilitární cíle a blokují uskutečnění zásadnějších změn. Způsobují tak, jak už bylo řečeno, entropický efekt, kdy cílů, jež tyto změny měly přivodit, je nakonec dosaženo založením nového programového segmentu při zachování reduované podoby toho původního, jenž měl být změněn. Protože však zdroje, s nimiž rozhlas může pracovat, jsou omezené, projeví se takové řešení ve stylu „princezna Koloběžka“ tím, že oba segmenty, ten původní i ten nový, k dosažení cílů vytvořený, jsou předem handicapovány. Stručně řečeno: extenzita a polovičitost programové práce je důsledkem nízké kultury vnitropodnikových vztahů. Nelze napravit program, dokud se nepokusíme napravit nemocné vztahy uvnitř rozhlasu. Přestaňme se skrývat za clonou obecně formulovaného ideálu veřejnoprávnosti a pokusme se na této konferenci něco učinit pro to, abychom oživilí a ozdravili duch podniku. Pozitivní a dělný duch domu, v němž sídlíme a tvoříme program. Ten je cennější a mnohem potřebnější než rozsáhlá a finančně nákladná rekonstrukce. Cihly, beton a mramor se v éteru nijak neprojeví. Kdežto duch našeho domu ano.

Sám ideál veřejnoprávnosti prošel za dvě dekády, kdy začal mimo jiné organizovat i fungování elektronických médií v České republice, značnými proměnami. Veřejný život demokratické společnosti je stálý proces. V dobrém i ve zlém se společnost vyvinula a proměnila. To, co v posledních několika letech intenzivně zažívá a co pocítujeme i my s naší odpovědností za nám svěřený díl veřejného prostoru, je právě boj o rozsah veřejného prostoru, jeho kvalitu, nezávislost a způsob správy a zdroje, z nichž má být financován. Tento boj je veden nejrůznějšími, často problematickými a neetickými prostředky. Lidé, kteří vyjadřují mínění nepřehlédnutelně velké části společnosti, argumentují tím, že v onom veřejném prostoru, zřízeném pro naplňování veřejnoprávního ideálu, panuje často nepořádek, neefektivita a že jeho skutečný přínos je problematický. A ve shromažďování důkazů tohoto stavu mají často pravdu. Zde si nevystačíme s tím, že budeme silným hlasem volat – ideál veřejnoprávnosti je věčný a my jsme sem byli povoláni k tomu, abychom ho naplňovali. Stručně řečeno: Český rozhlas se často připravuje na války, které už prohrál. Ztrácí tím kontakt s proměňující se společností, chcete-li, s veřejností. Klesající počet a alarmující generační rozložení našich posluchačů jsou toho dokladem. Tato programová konference by měla dát podnět k pronikavé akceleraci přemýšlení o ideálu veřejnoprávnosti v příštích deseti letech a k tomu, aby se toto přemýšlení projevilo změnami programu ČRo.

## Český rozhlas nevzkvétá

Další část tohoto vystoupení začnu, dovolte prosím, parafrází dalšího slavného prezidentského výroku, která současně obsahuje hlavní důvod konání této programové konference: Ta parafráze zní takto, kolegyně a kolegové: „Český rozhlas nevzkvétá.“

Český rozhlas není abstraktní pojem a jeho stav, který dnes trochu zaskočeně a možná i ublíženě připouštíme, není výsledkem působení jen nějakých vnějších sil. Byli to konkrétní lidé uvnitř rozhlasu i mimo rozhlas ve funkcích, v nichž uplatňovali na vývoj rozhlasu svůj vliv, kteří svými rozhodnutími určovali po téměř dvacetiletí klopytavou cestu proměny totalitního propagandistického nástroje v moderní mediální podnik, hlásící se k ideálům veřejnoprávní služby demokratické společnosti. Byli jsme to, dámy a pánové, i my, kteří tu dnes sedíme. Nejsme oběťmi, ale i spolupřítelci onoho nevzkvétání.

Z podkladů, které jsme v celém podniku shromáždili ke konání této konference, je zřejmé, že s větší či menší mírou opatrnosti a akcentovanosti problémů si všichni uvědomujeme, že Český rozhlas se dostal na hranici možného krizového vývoje. Trochu nás zaskakuje rychlost tohoto vývoje, ale musíme si zvyknout, že v informačním věku se změny odehrávají rychleji, než je na ně navykly rigidně uspořádaný podnik s řídicí strukturou industriálního věku. Dramatický personální vývoj na pozici generálního ředitele a obecněji v tzv. top managementu podniku není příčinou, ale jen dalším symptomem takového vývoje na trajektorii směřující ke krizi.

Programová konference původně měla být jakousi reflexí, na níž se na chvíli zastavíme, abychom odstoupili od stálého provozu, abychom reflektovali, kde jsme se to vlastně ocitli, a abychom se poradili, kam rozhlasový provoz nasměrovat dále. Jinými slovy, s použitím páně Moravcova obrazu, konference byla svoláním lovců, kteří v oněch mnoha lesích honí mnoho zajíců, některé z nich někteří lovci dokonce současně, aniž by o sobě věděli, takže hrozí nebezpečí, že neuloví zajíce, ale sami sebe vzájemně.

Jenže jak postupem času vyprchávala zvědavost a očekávání spojená se zvolením nového generálního ředitele Medka, stalo se z programové konference jakési rozhlasové všeléčící zaklínadlo, na něž bylo delegováno řešení většiny problémů. Velmi naléhavě vás žádám, abyste tuto konferenci takto nevnímali. Takové setkání nemůže přinést ani archu úmluvy, ani zlatý grál. Je vlastně dobře a bude ku prospěchu věci, budeme-li konferenci chápat jako pracovní setkání, jež nabídne novému generálnímu řediteli, který povstane z nové volby, alternativní řešení rozvoje programu.

Dámy a pánové, kolegyně, kolegové, naléhavě si uvědomuji to, co vy všichni v tomto sále. Můj mandát, a tím i mandát vrcholového managementu, je limitován prozatímností. Ta může skončit v květnu, může skončit v červnu, ale není vyloučeno, že skončí až někdy na podzim. Mnozí by mi asi neměli za zlé, kdybych se rozhodl využít prozatímního období k takzvané strategické udržovací variantě, jenom ať rozhlas běží jako doposud, jenom ať se s nikým nedostanu do konfliktu, jenom neudělat chybu, jež by znevýhodnila moji pozici pro výběrové řízení na generálního ředitele, jehož, jak víte, se chci zúčastnit. Uvědomuji si ale – a to s ohledem na závažnost problémů, které ČRo v této době musí řešit – že výkon funkce prozatímního ředitele nemůže být pouze udržovací. Co tedy čeká v nejbližším období mne a spolu se mnou ty z vás, kteří se chcete podílet na – obrazně ře-

čeno – vykolíkování cest, jež by měly vést ke krátkodobým, střednědobým a dlouhodobým cílům, jejichž realizace samozřejmě musí počkat na nového generálního ředitele?

Co vám tedy, dámy a pánové, nabízím v prozatímním období? Následujících 16 rozvojových linií:

- řešení rekonstrukce budovy Vinohradská a konfliktních vztahů s dodavatelem stavby, nebude to jednoduché, ale jistá naděje na řešení se rýsuje již v těchto dnech;
- udržení rozhlasového hospodaření v černých číslech i přes nepříznivé dopady hospodářské krize, a to způsobem, který se jen v nezbytně nutné míře dotkne programu;
- příprava vyrovnaného rozpočtu rozhlasu pro rok 2011;
- příprava legislativních změn optimalizujících činnost rozhlasu;
- vznik oddělení vnitřního auditu;
- změna a zjednodušení systémů řízení na celorozhlasové úrovni i v jednotlivých programových divizích, zrušení pozic ředitelů celoplošných stanic a jejich nahrazení šéfredaktory, vytvoření standardně jednotných organizačních struktur všech programových divizí, změna systému porad vedení, odlišení operativní agendy od agendy strategické, zavedení gremiálních porad pravidelně 1x za měsíc;
- podřízení všech složek činnosti rozhlasu potřebám programu jako hlavního produktu a smyslu existence Českého rozhlasu;
- zavádění prvků strategického plánování;
- příprava na zavádění některých programových center pracujících pro více celoplošných a regionálních stanic (jako je dnes například náboženská redakce);
- zavádění prvků hodnocení a evaluace programu;
- podpora vývoje nových pořadů a programových řad, příprava na vznik programového developmentu;
- další digitalizace a aktivní programové zhodnocování archivu ČRo;
- rozvoj a podpora přístupu koncesionářů k pořadům ČRo prostřednictvím internetu;
- podpora mezinárodních vztahů ČRo v rámci EBU, Prix Europa, Prix Italia a dalších organizací;
- okamžité přehodnocení dosavadní strategie digitalizace a vytýčení realistických cílů v tomto směru;
- přehodnocení dosavadního katalogu rozhlasových profesí, příprava na vytváření jednotných standardů pro celý Český rozhlas, přehodnocení jednotného honorářového sazebníku, neodkladné zahájení prací na přípravě kariérního řádu.

Programová konference má ve své agendě problematiku programu. Přemýšlení o programu je lépe podřídit znalosti reálných možností, než nechat se unášet krásnými, ale nereálnými sny. K této znalosti snad dopomůže moje následující vyjádření: momentální ekonomická situace rozhlasu nijak neohrožuje jeho vitalitu. To ovšem neznamená, že varovně neblíká červená. Musíme změnit – a to urychleně – finanční uvažování, finanční strategii rozhlasu, musíme upevnit finanční disciplínu. My totiž, dámy a pánové, neuvěřitelně plýtváme penězi. Jenom několik příkladů: proberte si sami, kolik má Český rozhlas budov, kolik nám cihly a beton spotřebují energií, kolik nás stojí správa těchto budov, jejich ochrana...? Kolik máme například v celém Českém rozhlasu velikých studií – ta vznikla mnohdy v éře, kdy rozhlas byl monopolním médiem a neměl konkurenci. Ale

dnes? Potřebujeme je v jejich plném rozsahu? Na tyto a podobné otázky mám jednu odpověď: Pokud nevytvoříme smysluplnou programovou strategii, pokud nebudeme mít k dispozici rozvojový plán programu, nemůže vzniknout finanční strategie našeho podniku, nemůže vzniknout racionální finanční plánování, a tím pádem ani racionální a funkční plánování programového servisu, tedy techniky, potřebné stavební hmoty a studiových prostor. Budeme plýtvat dál a uchylovat se pouze ke krátkodobým korekcím v podobě plošného šetření, a to, jak je známo, řeší akutní bolest a nikoliv její příčinu.

Ano, já vím, ve vzduchu je poslední edikt R. Medka s plošnými úsporami a úkolem pro PK ušetřit během tří let 20 milion korun. Platí to, neplatí, jak to je? A jak se to dotýká a dotkne programu? Nejednou jsem řekl, že nejsem přítelem plošných úspor a s velkou kritičností se dívám na úspory, které v důsledku poškozují program. Proto ještě jednou raději zdůrazním to, co jsem řekl před chvílí: postupujeme systémově a systematicky, vypracujeme programovou strategii, vytyčíme si programové priority od krátkodobého po dlouhodobý horizont. Na tento krok ať naváže strategie finanční, jež nám vytyčí reálné možnosti. Až poté zvažme, kde finance ubereme, kde je přidáme, kde se šetřit vyplatí a kde ne. Až poté uvažujeme, zda přistoupit k redukci, či zachování nyněj-

šího zaměstnaneckého stavu. Až poté uvažujeme o tom, zda je mzdová politika efektivní, či nikoliv. Všechny kroky, které by předcházely před chvílí řečenému, by byly výrazem bezradnosti a chaosu.

Ti z nás, kteří sloužili v Československé lidové armádě, mají svou zkušenost s typem organizace, která obrovské finanční, materiální a zejména lidské prostředky zcela spotřebovala jen na své vlastní udržování, aniž by cokoli produkovala, zejména bojeschopnost. I v Českém rozhlase je příliš velká část prostředků a lidských, tvůrčích sil spotřebována na pouhé udržování chodu. Pokusme se tento stav zvrátit a s obnovou zdravého, sebevědomého ducha rozhlasu, s oživením smyslu naší práce vraťme tyto prostředky a síly programu.

Programová konference byla připravena po jednotlivých tématech tak, abychom nepřehlédli nic důležitého. Prosím, využijme této příležitosti.

Toto nesmí být schůzka tapetářů, mistrovsky zakrývajících barevnými látkami rozpadající se zdivo budovy. Vyzývám vás k otevřené, věcné a korektní diskusi, v níž více než o prosazení vlastního hlediska či vlastního zájmu každému z nás půjde o společné hledání alternativ, které mohou Český rozhlas dostat z krizové trajektorie, na niž se ocitl.

Přeji jednání hodně zdaru.

## Pojetí veřejnoprávnosti

**Garant: JUDr. Jiří Mejstřík**

Závěry a doporučení:

Atributy veřejnoprávnosti jsou: serióznost, nezávislost, pravdivost, důvěryhodnost a kvalita.

Obsah pojmu veřejné služby se v čase proměňuje v závislosti na vývoji společnosti.

Veřejnoprávní charakter Českého rozhlasu musí být patrný v konstrukci jeho corporate identity.

Veřejnoprávnost odráží a rozvíjí základní duchovní hodnoty naší země, Evropy a civilizace. K hodnocení úkolů vyplývajících z veřejnoprávního statutu je třeba vytvořit relevantní systém kritérií (evaluační).

Povinností média veřejné služby je trvale zkoumat obsah pojmu veřejnoprávnosti a zjištěným skutečným prostředím mediální obsahy.

## Redefinice obsahu celoplošných stanic

**Garant: Lukáš Hurník, Ph.D.**

Závěry a doporučení:

Konference zúžila spektrum navrhovaných konceptů na dva:

**A/** Trojice komplementárních celoplošných stanic, z nichž žádná není plnoformátová. Formáty se nepřekrývají.

ČRo 1 – stanice zaměřená na informace, zpravodajství a publicistiku. Usiluje o maximální objektivitu, hudební formát je mainstreamový, zaměřený na posluchače 30–55 let. Zvážit možnost posílit hudební složku stanice, snažit se oslovit publikum středního věku.

ČRo 2 – stanice zaměřená na sociální potřeby posluchačů. Spotřebitelský servis s vyšším podílem hudby zaměřené na věk 50+. Radí, pomáhá, atraktivním způsobem vzdělává. Rozhovory, talkshow, besedy, poradny, s přiměřeným zastoupením čteb pro nejširší publikum. Zvážit posun stanice směrem k edukativnímu obsahu spoluprací s ČRo Leonardo.

ČRo 3 – kulturní stanice. Vážná hudba, jazz, hry, čelby, dokumenty, kulturní publicistika, recenze.

Kulturní stanice – dnešní Vltava obohacená o vzdělávací pořady

+ stanice pro mladé šířené dle technických a legislativních možností

+ síť regionů s výrazněji koordinovaným programem

Koncept posiluje informační roli Českého rozhlasu, proměňuje formát všech stanic, rozpouští obsah dnešní ČRo 2 – Praha do přeformátovaných stanic a regionů. Značka Praha použitelná v regionální síti. Umožňuje výhledově vypnutí SV = úspory!

Jedním z hlavních důvodů změn je odstranění programových překryvů, např. Radiožurnálu, Šestky a Česka nebo Prahy s regiony a Prahy s Vltavou. Změna je nutná.

Diskuse se opakovaně vracela k poměru hudby a slova, který koreluje s věkem posluchačů.

Diskuse o stanici pro mladé řešila otázku věkového rozpětí, které má stanice obsluhovat, a míru „mainstreamovosti“ hudebního formátu. Bylo konstatováno, že podobu stanice ovlivňuje i způsob jejího šíření (na DVB-T

musí vypadat jinak než na případné síti VKV). Zástupci stanice upozorňovali na dostatečnou šíři hudebního formátu, v němž nechybí ani vyložené mainstreamová hudba. Byla diskutována možnost vzniku programových center. Převládá názor, že bude nejefektivnější smíšený model stanic i center. Na středních vlnách – stanice mluveného slova. Zpravodajsko-publicistická vycházející z obsahu ČRo 6, Česka, Leonarda a Radiožurnálu SV+DVB-T.

+ Stanice pro mladé – DVB-T, Internet. ČRo bude usilovat o získání 4. sítě na VKV. Model nemění dramaticky

dnešní stav, ale čistí formáty stanic, zamezuje překryvům. Jasněji definuje ČRo 2 a nabízí posun ke vzdělávacímu obsahu.

**B/ Model postavený na jedné plnoformátové stanici doplněné zpravodajskou a kulturní stanicí.**

ČRo 1 – plnoformátová stanice s větším podílem hudby, zpravodajským proudem a kompletním servisem se zaměřením na nejširší spektrum posluchačů.

Zpravodajsko-publicistická stanice bez hudby vyrůstající z dnešního Česka, ČRo 6 a Leonardo.

## Regionální vysílání

**Garant: Mgr. Jaromír Ostrý**

Závěry a doporučení:

Navrhujeme pretest značky ČRo 5 jako zastřešující pro regionální studia. V případě brandu ČRo 5 připravit společnou marketingovou strategii.

Pokračovat ve sdílení společného nočního programu, obohatit programovou výměnu.

Doporučuje přidělit CRR pravomoc pro sdílený program všech RS a vytváření prostředí pro vývoj nových

programových prvků pro RS, jejich testování a finanční zajištění.

Mimořádnému jednání moravských RS ukládá vytvoření základů pro fungování Produkčního centra Morava.

ČRo 1 (H. Hikelové) a CRR (J. Ostrému) se ukládá připravit a realizovat workshop: zpravodajství ČRo 1 a RS, pravidla, standardy, priority, kompetence, koordinace řízení, školení a stáže redaktorů a reportérů.

## Internet, nové technologie a speciální stanice

**Garant: Mgr. Alexandr Pícha**

Závěry a doporučení:

Speciální stanice musejí být obsahově plnohodnotné a konkurenceschopné vůči „analogovým“ stanicím v digitálním vysílání.

Speciální stanice musejí být organizovány efektivně jako programové a organizační „klony“ klasických „analogových“ stanic nebo producentů center ČRo.

Speciální stanice nebudeme zavádět jako samostatné internetové projekty, ale souběžně pro vysílání v DVB-T, případně DAB a dalších formátech.

ČRo Leonardo uplatní maximální množství své produkce na „analogových“ stanicích. Tyto pořady bude využívat také pro autentický program stanice Leonardo. Budou do něj začleněny i další pořady s vědecko-technickou tematikou z nabídky stanic ČRo.

D-dur zůstává efektivní modulární stanicí, kterou jako klon vytváří ČRo 3 – Vltava. Je to prototyp pro další případně nízkonákladové stanice.

O dalším obsahovém formátu Radia Wave a jeho šíření musí rozhodnout specializovaná programová a technická platforma ČRo.

Je potřebné provést analýzu hodnoty a nákladů na speciální stanice. Efektivita speciální stanice se odvíjí od jejich programových hodnot média veřejné služby a také od kvantitativního dopadu takové služby.

### Internet ČRo

Do července ČRo Internet postaví paralelní server pro nový web ČRo. Do září až října 2010 bude spuštěn nový Internet ČRo s novým obsahovým členěním a novou navigací.

Veškerý rozhlasový program z webů stanic bude převeden do deseti tematických webů ČRo, které budou zároveň „podcastovými tematickými rádii“. Na webových

stránkách je zatím jen menšina rozhlasového programu. Stanice ČRo musejí převádět na internet maximum příspěvků z rozhlasového vysílání ve zvukové, textové a obrazové podobě. Právní oddělení, zástupci programu a ČRo Internet zmapují možnosti, jak s nejmenšími náklady rozšířit nabídku pořadů pro podcasting i Rádio na přání. Jde zejména o redukci nákladů na autorskými právy chráněné pořady.

ČRo Internet připraví návrh investice pro měření návstěvnosti streamovaných pořadů ČRo.

Zástupci ČRo Internet, Programu ČRo a Úseku techniky ustaví skupinu, která začne pracovat na provázání mezi základními redakčními a informačními systémy jako iNEWS, Dalet, RSCR, AIS a dalšími. Web Českého rozhlasu je nutné otevřít propagaci, aby se mohl výměnným způsobem propagovat v internetové síti. ÚT ČRo a OMPR zpracují kalkulaci toho, jaké by s tím byly spojené náklady. Vedení posoudí účelnost tohoto kroku.

ČRo Internet a APF vybudují e-shop ČRo (na odděleném serveru) pro prodej notového materiálu, propagačních předmětů ČRo atd.

ČRo Internet, zástupci programu a APF začnou budovat web Archivu ČRo jako důležité kulturní a společenské instituce.

### ČRo a sociální sítě

Prozalmní ředitel, ČRo Internet a OMPR stanoví způsob komunikace ČRo na sociálních sítích. ČRo Internet připraví pro Programovou radu návrh produktů ČRo, které bude ČRo podporovat na Facebooku, Twitteru a na dalších platformách.

Vedoucí všech programových divizí budou motivovat redaktory, aby maximálně využili Facebooku a dalších sociálních sítí pro komunikaci svých pořadů.

## Vztah programu a marketingu

**Garant: Mgr. René Zavoral**

Závěry a doporučení:

Vzhledem ke konání samostatné konference Českého rozhlasu věnované marketingu a komunikaci byl tento blok na programové konferenci (PK) diskutován jen velmi stručně. Vstupní podkladové materiály z PK (jak staniční, tak i expertní, viz strana 13) budou diskutovány na marketingové konferenci (MK).

Obecně panuje shoda, že bez definované programové strategie a vize není možné připravit efektivní komunikační strategii.

Na MK budou diskutována následující témata:

- Mise a vize ČRo.
- Komunikační a marketingová strategie.
- Značka „Český rozhlas“ a značky jednotlivých stanic a projektů.
- Rebranding a repositioning.
- Corporate image, corporate identity.
- Financování a rozpočtování marketingových aktivit.

- Centralizace marketingových činností.
- Tvorba či aktualizace vnitřní předpisové základny v oblasti komunikace.
- Nové formy propagace a komunikace (včetně sociálních sítí).
- Interní komunikace.

PK v tomto ohledu přinesla i některé další dílčí podněty pro MK:

- Inspirace a adaptace již vyzkoušených modelů včetně zahraničních.
- Standardizace procesů, postupů, prostředků a zdrojů v oblasti marketingu a komunikace.
- Absence disciplíny v oblasti dodržování corporate identity, nízká míra sebeidentifikace a pocitu sounáležitosti s firmou.
- Posílení selfpromotion.
- Rychlá a efektivní reakce na globální a společenské změny.

## Náklady na program

**Garant: Ing. Miroslav Díttrich**

Závěry a doporučení:

Součástí redefinice stanic musí být vyčíslení předpokládaných úspor. Vytvořit motivační stimuly na podporu těchto opatření.

Další zásady a návrhy:

- Koordinace programu v rámci všech stanic Českého rozhlasu.
- Odstranit duplicity v programu.
- Více uplatňovat ekonomické aspekty v umělecké výrobě.
- Stanovit standardy – vnitřní personální audit.

- Oblast lidských zdrojů musí být řízena.
- Zformování programových center (příklad: Redakce náboženského vysílání).
- Optimalizovat využití technických pracovišť včetně podpory samoobslužných pracovišť.
- Provéřit smluvní vztahy (autorské svazy, dodavatele informací apod.).
- Provéřit potřebnost vysílání na dlouhé vlně.
- Posoudit způsob odměňování techniků (hodinová mzda, nebo paušál?).
- Provéřit kalkulaci cen příspěvků ve zpravodajství.

## Rozhlas jako národní kulturní instituce

**Garant: Prof. MgA. Jan Vedral, Ph.D.**

Závěry a doporučení:

- Zachovat uměleckou prvovýrobu, tj. vytváření původní rozhlasové, hudební, slovesné a dokumentární tvorby.
- Zvážit efektivitu a rozsah této prvovýroby v regionálních stanicích s ohledem na jejich výrobní, finanční a personální kapacity.
- Postupně zpřístupňovat kulturní obsah archivu ČRo na internetu ČRo.

- Ve vysílání zprostředkovávat hodnoty současné české, evropské a světové kultury a rozhlasové tvorby.
- Nejen v hudebních pořadech, ale i v proudovém vysílání pracovat s hudbou jako s kulturotvorným prvkem a nositelem estetických hodnot, ne pouze jako s výplní.
- Uložit odpovědným programovým pracovníkům a pracovníkům marketingu, aby původní rozhlasovou tvorbu propagovali s předstihem.

**Prof. MgA. Jan Vedral, Ph.D.**

## Rozhlas jako národní kulturní instituce

(Teze vystoupení)

V rovině deklaratorního přihlášení se k faktu, že ČRo je významnou českou národní kulturní institucí, panuje shoda. Tuto shodu je však třeba promítnout i do návrhů a úvah, které redukují význam vysílání ČRo především

a zejména na zpravodajství a infozábavu a nedoceňují vzdělávací, osvětový a kulturotvorný význam činnosti ČRo.

Při jeho posuzování se setkáváme s odlišnými typy argumentů.

Ve starších posluchačských generacích ještě přetrvává vysoké kulturní očekávání spojované s rozhlasem jako tvůrcem a distributorem vysoké kultury a jako s osvětovou institucí, které převládalo zejména ve 20. a 30. letech minulého století. To souviselo s významem české kultury a vzdělaností pro vytvoření moderního českého národa, jenž v první republice získal státní svrchovanost. Maďaři si jako výraz národně obrozeneckých snah postavili budovu parlamentu, Češi Národní divadlo. Obrozenecký, dostředivý ráz české kultury dodnes, často v napětí se současným (odstředivým, národnostně indiferentním, spíše globalizovaným) kulturním provozem a jeho požadavky, stigmatizuje národní kulturní instituce.

Akcentace obrozeneckého ideálu kulturně vzdělávací instituce hrozí proměnit tuto instituci v muzeum či Panteon. Taková očekávání spojují, zdá se, s vysláním zejména starší a konzervativní posluchači, kteří se nedokáží smířit s duchem doby. Na program rozhlasu (méně již televize) jsou tak vznášeny požadavky, v nichž se posluchači domáhají kompenzace svých frustrací; rozhlasový program (zejména ten kulturní) by měl odpovídat jejich představě ideálního světa často odvozené od budovatelského mýtu. Těmto očekáváním lze vyjít vstříc ve vysílání jen do určité omezené míry, do značné míry zpříslupněním digitalizovaných nahrávek ČRo prostřednictvím internetu. Muzeum zvukové paměti národa, vytvářené po léta z veřejných prostředků, by mělo být posluchačům nabízeno jako nezpoptatelná součást rozhlasových služeb v digitálním věku.

K uspokojování programových kulturních potřeb posluchačů zřizoval rozhlas ve své historii vlastní umělecká tělesa a soubory. Tento nákladný vývoj se z mnoha důvodů zastavil a tento stav je nevratný. Špičkové umělecké výkony jsou dostupné na nosičích. Vydřování vlastních souborů a těles je ekonomicky náročné a není díky technologiím záznamů pro rozhlas provozně nezbytné. Vznik rozhlasového vysílání byl součástí vzniku fenoménu masové kultury a zábavního průmyslu se všemi průvodními jevy. Už ve zmíněných 20. a 30. letech byl požadavek zastoupení tzv. vysoké kultury ve vysílání chápán jako konzervativní a elitářský.

Na počátku 90. let byla zrušena, s výjimkou SOČRu, všechna umělecká tělesa ČRo. Nyní, vedle symfonického orchestru, s rozhlasem úzce a v jisté provázanosti

spolupracuje BROLN a Big Band Českého rozhlasu. Výrazně se zredukoval počet tvůrčích pracovníků působících v oblasti slovesné, dramatické a umělecké dokumentární tvorby. Tento vývoj proběhl spíše živelně a přinesl řadu nedořešených problémů. Nevyužití zbudovaných studiových kapacit v některých regionálních studiích je jen jedním z nich. Podstatné, pokud jde o slovesné a dramatické vysílání, je to, že ČRo dnes už téměř nedokáže splnit ve středoevropské kultuře vžitou představu o kulturní instituci, která rozvíjí tvorbu, není však v jeho možnostech (i finančních) přejít na produkční systém komerčních vysílatelů. Současný stav je polovičatý a riskantní.

Část prostředků na kulturní a osvětové vysílání se podařilo uchránit na zajišťování záznamů a přenosů významných, především hudebních, akcí. V tomto směru lze konstatovat, že bez ČRo by přestala existovat či byla přinejmenším velmi ohrožena celá řada hudebních festivalů a dalších uměleckých aktivit v republice. ČRo je totiž, stejně tak jako ČT českou kinematografií, financuje nepřímou.

Původní tvorba hudební, slovesná, dramatická a dokumentární je v EBU vnímána jako nezbytná charakteristika veřejnoprávního vysílatele. Nelze ji proto předstírat, je třeba ji dělat. Obtížně jsme v uplynulých několika letech začali dohánět kontakt s evropskou rozhlasovou tvorbou.

Při produkci současné tvorby (jež se stane součástí „akustické paměti národa“ a svědectvím o našem životě) je třeba respektovat stav, že tato tvorba se ocitá často v rozporu s tradičními obrozeneckými představami. V tomto ohledu jen obtížně ČRo srovnává krok s vývojem např. dramatického umění v současném divadle a filmu. Už Šalda říkal, že „báseň není děvka, nemusí se líbit“. Současné auditivní umění by kariéru všemi milované a obdivované kurtizány věru neudělalo. Provokace a iritace auditoria je jeho podstatou a je v rozporu s poněkud pastózní archaickou představou řady programových pracovníků a posluchačů.

Význam živé produkční umělecké tvorby v ČRo je v širším ohledu kulturotvorný, vytváří také možnosti pro umělecký růst a realizaci zejména těch umělců, již žijí mimo centra. V tomto směru jde o veřejnoprávní službu, jejíž hodnotu a význam postihne lépe evaluace, než prosté ekonomické nástroje a měření poslechovosti.

**PhDr. Bronislava Janečková**

## Otazníky kolem feature

*Text a ukázky byly připraveny pro Feature Workshop v Českém rozhlasu dne 3. 12. 2009*

Feature, či už běžně foneticky psáno fíčr, nelze charakterizovat jedním slovem, dokonce ani jednou větou. Na rozdíl od většiny evropských států se u nás tento pojem příliš nepoužívá a vnímáme jej obvykle jako synonymum pojmu rozhlasový dokument nebo jako jeden druh dokumentu. Teoretické úvahy na toto téma však u nás dosud charakterizují feature jako publicistický žánr.

Právě na posledním ročníku soutěžní přehlídky Report došlo k přímé diskusi nad vymezením jednotlivých kategorií A a B. Zatímco kategorie B je určena pro dokumenty, název kategorie A obsahuje publicistiku včetně feature v jeho publicistické podobě. Minimálně tři z přihlášených prací v kategorii A sice naplňují pojem feature, ale podle účastníků Reportu jde spíše o dokumenty s argumentem, že jsou členitější, umělečtější a pracněji

vystavěné než ostatní zde přihlášené práce. Podle těchto znaků by proto měly soutěžit spíše v kategorii dokumentů.

Možná, že problém je spíše v našem pohledu. Existuje „feature v publicistické podobě“, jak už několik let čleme v popisu kategorie A – rozhlasové přehlídky Report? Proč vlastně máme feature zakotven v publicistice, která jinak postihuje obvyklé a ne tak strukturované žánry – od rozhovoru a diskuse počínaje, reportáží a vyprávěním konče?

### Jak to tedy je?

Stále o tom diskutujeme a stavíme místy na nepřesném pojetí a vlastním pocitu než na přesných teoretic-