
KONCEPCE

výběrové řízení na funkci generálního ředitele Českého rozhlasu



Kroky opatření vedoucích k odstranění nevhodných a krizi prohlubujících asymetrií v ČRo

Charakteristika stavu:

- ČRo má v současnosti 21 stanic, mezi nimiž probíhá koordinace a programové plánování v minimální míře. Dochází proto k programovým duplicitám, což v důsledku rozpočet programu zatěžuje, prodražuje výrobu a vysílání.
- Existuje sice Úsek programu, ale jeho ředitel nemá řídicí a rozhodovací pravomoci, pouze metodické a konzultativní.
- Osobní odpovědnost jednotlivce se rozkládá mezi 21 ředitelů programových divizí. Každý z nich má k „ruce“ ještě šéfredaktora, čímž dochází k dvojitmu pojetí odpovědnosti za vysílané obsahy. To odporuje dikci Tiskového zákona o nedělitelné odpovědnosti šéfredaktora.
- V současnosti působí v ČRo více jak 32 ředitelů, což je počet, jenž lze při racionálně vypracované řídicí struktuře zmenšit o dvě třetiny.
- Nepřehledná finanční politika v ČRo způsobuje asymetrii, jež je dána zbytečnou preferencí vybraných stanic, několika vybraných projektů, to vše na úkor většiny z programových divizí, jimž byl za poslední tři roky navýšen rozpočet jenom minimálně nebo vůbec.
- Pro tak složitou strukturu jakou představuje dnešní Český rozhlas nebyly doposud vypracovány jednotné zásady pro efektivní a rychlou komunikaci.
- V období hospodářské krize nebyla vypracovaná žádná rozpočtová alternativa pro případ nedostatečného výběru poplatků.
- Pokračovat ve stávajícím extenzivním a chaotickém rozvoji, při současné atomizaci jednotlivých programových divizí a jejich slabé vazbě na centrum, nese s sebou riziko, že už v roce 2010 se projeví nedostatek financí na programovou tvorbu, na platech a honorářích.
- V ČRo je momentálně přezaměstnanost, necelých 1500 lidí. Už dávno bylo potřebné provést snížení tohoto stavu o 200 až 300 lidí a nastavit jiné pracovní podmínky, jiný způsob odměňování v intencích – jeden kvalitní honorář pro kvalitního redaktora za kvalitní pořad, který bude odvysílán na vícero stanicích ČRo, což je mimochodem současný protikrizový trend ve všech typech médií v USA a Evropě. Snížení lze docílit také zrušením některých obslužných útvarů a nahradit je smluvními vztahy s firmami, jež v předmětu podnikání obslužní činnosti mají.

Nezbytné předpoklady vedoucí k nápravě:

- Posílení pravomocí a rozhodovací praxe programového ředitele.
- Systémový audit Krajských studií ČRo, jehož cílem je definitivní rozlišení toho, co je krajským studiem (klíčem je prvovýroba) a co jenom krajskou redakcí ČRo.
- Vypracování zadání pro audit kmitočtů používaných ČRo (cílem by měla být racionalizace, optimální využívání, úspora pro realizaci stanice mluveného slova – Český rozhlas INFO).
- Vypracování zadání pro personální audit celého ČRo (posílení pozice kvalifikovaných, výkonných a kreativních zaměstnanců a vytyčení čísla pro redukci).
- Vypracování zadání pro programový audit celého ČRo (odhalení zbytečných a množících se programových duplicít, programových činností, jež zatěžují rozpočet, dále pak srovnávací analýza vysílacích schémat 21 stanic, kterou doposud nikdo nikdy neudělal, neboť rozhlas nemá na tuto základní činnost žádné odborníky).
- Zahájení prací na Kariérním řádu ČRo (pokud nebude, zůstane prostor k různým asymetriím a speciálně stanoveným mzdám a jiným šéfovským svévůlím).
- Zahájení prací na jednotném způsobu odměňování tzv. pohyblivou složkou mzdy, každý zaměstnanec – odzdola až po člena vrchního managementu – musí vědět, jak je strukturována jeho odměna, za co ji je možné nárokovat, za co případně nepřiznat, či vyplatit jenom část.
- Zahájení modelování etického panelu ČRo.
- Zahájení prací na jednotném honorářovém sazebníku.

Soubor opatření nového managementu ČRo

(soustředují se na léta 2009-2014)

- Nově jmenovaný GŘ jmenuje s okamžitou platností nové vedení ČRo, jehož členy jsou: programový ředitel – 1. náměstek GŘ, výkonný ředitel – náměstek GŘ, finanční ředitel – náměstek GŘ, ředitel marketingu.
- V návaznosti na tato jmenování se zakládají: Programové centrum, provozně-technické centrum, ekonomické centrum a centrum marketingu a podpory programu.
- V návaznosti na nově založená centra, jmenuje GŘ na doporučení svých náměstků ředitele 2. řídicí linie:
 - Programové centrum – 3 ředitelé + 3 intendanti (včetně 1 ředitele zpravodajských stanic)
 - Provozně-technické centrum – 2 ředitelé
 - Ekonomické centrum – 1 ředitel

- V návaznosti na předchozí akty zruší GŘ všechny dosavadní funkce ředitelů v ČRo, jak je zná dosavadní struktura. V ČRo bude místo 32 ředitelů pouze 15 (12 + 3 intendanti).
- Všechny podstatné pravomoce vedení stanic a studií přecházejí na šéfredaktory včetně stanic regionálních.
- GŘ na návrhy programového ředitele jmenuje trojici intendantů:
 - intendant všech celoplošných stanic + speciálních stanic
 - intendant regionálních studií Čechy
 - intendant regionálních studií Morava a Slezsko
- Hlavním úkolem intendantů je dodržování principů programování, koordinace vysílacích struktur celé intendatury, při zachování specifických profilů jednotlivých stanic, dále pak efektivní personální práce, diverzifikace lidských zdrojů, ekonomická odpovědnost, spolupráce mezi stanicemi, spolupráce mezi intendaturami a podpora programu.
- Intendant je přímo řízen programovým ředitelem, podléhá metodickému řízení výkonného ředitele a finančního ředitele.
- Transformace ekonomického úseku ČRo, který je v současnosti nejslabším článkem v celkovém rozhlasovém uspořádání (v mnohém připomíná éru socialistického ekonomického myšlení, což se projevuje zejména ve fiktivních penězích, jimiž jsou „propláceny“ tzv. vnitropodnikové služby).
- Transformace kanceláře GŘ a zrušení všech oddělení a jednotlivých míst, které se stínově překrývají s oficiálními řídicími strukturami ČRo.
- Vyhodnocení všech zadaných auditů (celý proces zpracování a vyhodnocování auditů musí být realizován nejpozději do 1. října 2010).
- Na základě výsledků auditů přistoupit k jednotlivým etapám cílového řešení: Proměny ČRo v moderní médium odpovídající době a potřebám lidí, při zachování stávající výše koncesionářských poplatků alespoň do konce roku 2014.

1. ETAPA:

Redukce počtu zaměstnanců až o předpokládaných 300 lidí (do konce roku 2011).

2. ETAPA:

Optimalizace kmitočtových pásem, vysílačů a frekvencí, zamezení zbytečného překrývání, vytvoření páteřního kmitočtového pásma (tzv. Ženevská frekvence) pro potřeby stanice mluveného slova (stanice ČRo – INFO by vznikla sloučením zpravodajské a aktuálně publicistické části Radiožurnálu, Rádía Česko a ČRo 6). Zahájení vysílání: únor 2012. Optimalizace kmitočtových pásem, vysílačů a frekvencí si zároveň

vynutí zásadní rozhodnutí o dalším racionálnějším využívání SV, KV a DV (v současnosti je situace – bez auditu ! – nejenom nepřehledná, ale především neracionální).

Poznámka č. 1: Ušetřené finanční prostředky z výsledků 1. a 2. etapy by byly určeny především na zvýšení platů, též jako investice pro zakládání a rozjezd nových programových projektů a doposud zanedbávané experimentální dramatické, hudební a dokumentární tvorby. Zároveň by tvořily potřebnou finanční rezervu.

Poznámka č. 2: Důsledky založení stanice ČRo – INFO by se promítly v následné reprofilaci stávajících stanic Radiožurnál (vznikl by například velký prostor směřovat vysílání na mladé lidi od 15 do 28) a Praha.

3. ETAPA

Racionalizace regionálního vysílání: V průběhu druhé poloviny roku 2011-2011 posilovat roli regionálních center v Praze a Brně, spojování stanic a studií, jejich rozpojování ve prospěch a dramaturgii centra, vytváření prostoru pro společné vysílání obou center, Praha a připojené stanice anebo Brno a připojené stanice.

- Výrazná finanční úspora z neefektivních programových provozů by byla přesunuta na programové posílení obou center. Zdůrazňuji roli intendantů regionálních vysílání a jejich přímé napojení na Programové centrum ČRo, při respektování zákonem určeného 30% podílu regionální tvorby vysílané na celoplošných stanicích.
- V této etapě vytvářet regionální rozhlasové a multimediální projekty také pomocí PPP projektů (RTA, MMR, MV, MŠ, EU) – jinými slovy sdružovat investice a vytvářet projekty, které by pro omezenost lidských a finančních zdrojů nebylo žádné z regionálních studií ČRo schopno vytvořit.
- Základním předpokladem úspěchu je posilování specifické regionality, vytváření vlastních formátů pořadů, typických pro ten-který region.

4. ETAPA

V roce 2012 začít s postupnou redukcí a racionalizací extenzivně nastavených 21 stanic ČRo a vytvářet koncepci dvou okruhů Českého rozhlasu s cílem postupného přechodu na funkčních sedm, max. osm stanic ČRo rozčleněných takto:

1. okruh ČRo: Národní okruh se stanicemi: PRAHA (se silným regionálním zastoupením - Čechy), BRNO (se silným regionálním zastoupením – Morava), VLTAVA (její profil zůstane v současné podobě), RADIOŽURNÁL(po vzniku stanice mluveného slova lze tuto tradiční stanici profilovat jako stanici life-stylovou a nebo jako stanici pro mladé posluchače).

2. okruh ČRo: ČRo Plus (prozatímní název) se stanicemi: INFO, METROPOLIS, LEONARDO a další speciální stanice. (INFO – stanice mluveného slova,

METROPOLIS – metropolitní rádio s mezinárodním programem a s vícejazyčným vysíláním pro hlavní město Praha (dnešní Regina),

Poznámka: ČRo 7 je vlastní autonomní struktura, neboť vysílání do zahraničí je financováno z prostředků MZV, ČRo 7 by logicky bylo začleněno do 2. okruhu ČRo.

- Proces spuštění obou okruhů byl mohl nastartován v únoru 2014.
- Místo dnešních 21 šéfredaktorů by ČRo potřeboval pouze 6-8 šéfredaktorů a počet intendantů by se snížilo o jednoho.

Závěr (jaký bude Český rozhlas):

Období let 2009-2014 bude obdobím krizovým. Změny musí být zaváděny rychle, dynamicky a v logické m sledu po sobě. Cílem je proměna veřejnoprávní rozhlasové instituce do podoby „štíhlé“, průhledně financované instituce, kterou řídí strategicky myslící management, jehož jediným cílem určitě není pouze masovost poslechu, ale společenská role rozhlasu jako instituce informační, vzdělávací a kulturní, role která je nezastupitelná, role kterou nemůže suplovat komerční sektor.

Období let 2009-2014 je dostatečně dlouhé na to, aby se změnila image ČRo tak, že bude zdůrazněna především jeho jednotnost, že váženou mediální institucí bude Český rozhlas jako celek.

Období let 2009-2014 znamená také, že ČRo musí zůstat lídrem digitalizace. Nikoli však jako iniciátor extenzivního vzniku dalších stanic, ale především jako institucionální záruka toho, že kvalitně vybudované (restrukturalizované) analogové stanice začnou k určenému datu vysílat svůj program v podstatně kvalitnější digitální technické úrovni. Vycházím totiž z toho, že Český rozhlas musí i v budoucnosti zůstat především zvukovým médiem, neboť to byla, je a bude jeho podstata.

V Praze 31. srpna 2009


Peter Duhan