

Kroky, které musí následovat po volbě GŘ ČRo

(Aktualizace projektu pro výběrové řízení na GŘ, září 2009)

1. Plán konsolidace

Setkání se zaměstnanci, na kterém bude představen **plán konsolidace** Českého rozhlasu a jeho přerodu v moderní mediální instituci, schopnou nejen konkurovat v prostředí české mediální krajiny ostatním vysílatelům, ale která dokáže plnit své poslání vyplývající z veřejnoprávního statutu a zákonů.

Východiska plánu konsolidace jsou postupně formulována v diskusích např. na Programové či Marketingové konferenci ČRo.

1. Mediální obsahy, které komunikuje ČRo, činí veřejnoprávními nejen jejich téma a společenská hodnota, ale i jasný hodnotový rámec, reflektující ty hodnoty, k nimž se společnost České republiky hlásí.

2. Je třeba zastavit extenzivní programový rozvoj ČRo, vytvářející duplicitu a mnohočetnost ve vysílání.

3. Je třeba aktualizovat formulaci vize ČRo pro střednědobý horizont 2. desetiletí 3. tisíciletí.

2. Vyhlášení organizační struktury

Neprodleně po schválení Radou ČRo bude zveřejněná **nová organizační struktura**, která vytvoří jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti s důsledným uplatněním zásady jediného odpovědného řídicího pracovníka. Tato organizační struktura bude doplněna zřetelným a závazným popisem práv a povinností jednotlivých řídicích pracovníků, přičemž důraz bude kladen na důslednou kontrolu a vyžadování plnění povinností na všech stupních řízení..

1. Některé rozhodovací procesy bude třeba centralizovat tak, aby se v ČRo podpořila horizontální spolupráce organizačních složek s podobnými povinnostmi. Tato centralizace musí stimulovat, nikoliv zbyrokratizovat senzitivitu a flexibilitu rozhodovacích procesů.

2. Na horizontální úrovni bude podpořen vznik programově oborových center, zajišťující nejvyšší kvalitu a relevanci komunikovaných mediálních obsahů a přirozenou kooperaci tvůrčích rozhlasových programových pracovníků.

3. Pořádek v administrativě

Neprodleně bude zaveden funkční a vnitřně logicky provázaný **system administrativní práce**, který odstraní na jedné straně zbytečnou byrokracii a na straně druhé vytvoří funkční systém přenosu informací horizontálním i vertikálním směrem. System tak efektivně umožní tok informací sloužících ke správnému a rychlému rozhodování vedení ČRo a z druhé strany zajistí přenos řídicích aktů normativního i exekutivního charakteru směrem k adresátům těchto interních aktů řízení.

1. Nezbytné bude vydat aktualizované či znovu pracované vnitropodnikové normy, zejména spisový řád, statuty jednání jednotlivých rozhodovacích orgánů a pracovních skupin.

2. Rozhodovací procesy budou nastaveny tak, aby byly dostředivé (zamezující náhodnosti, omezujícím partikulární rozhodnutí typu „Urvi si, co můžeš“), objektivní, pochopitelné (průhledné) a závazné.

4. Výběrová řízení

Následuje etapa výběrového řízení na důležité řídicí funkce ČRo, a to jak v oblasti programu, tak v oblasti ostatních úseků.

Programové řídicí funkce budou obsazovány na termínovanou dobu, po níž budou rekonkursovány. System bude odvozen od

mandátu generálního ředitele tak, aby po volbě kandidáti na funkci GR mohli realizovat záměry, s nimiž uspěli, a současně tak, aby nebyla narušena kontinuita operativy a ohrožen provoz jednotlivých organizačních složek ČRo.

5. Personální práce

Bude dobudován útvar personální práce, jehož úkolem mimo jiné bude dbát o řádnou přípravu zejména tvůrčích pracovníků, o jejich odborný růst a rovněž o přípravu mladých pracovníků, kteří budou organicky zařazováni do funkcí na místa pracovníků odcházejících z důvodu dosažení důchodového věku či jiných. Postupné omlazení pracovního kolektivu ČRo je jedním z prioritních témat nejbližší budoucnosti.

1. Aktualizován bude katalog funkcí a vzorových popisů práce, sjednocen bude pro celý ČRo.
2. Sjednoceny a aktualizovány budou mzdové předpisy a honorářové vyhlášky.
3. Bude vypracován kariérní řád v ČRo.
4. Bude vypracován systém průběžného personálního hodnocení, v souvislosti s termínovaným obsazováním řídicích funkcí tak bude otevřena možnost kariérního postupu, ale i sestupu, v závislosti na kvalitě odevzdávané práce.
5. Dosaženo bude generační a generové vyrovnanosti pracovních (zejména programových) kolektivů tak, aby program vyjadřoval různé společenské pohledy pro různé posluchačské skupiny a současně podporovat integritu společnosti České republiky.
6. Bude podpořena přirozená generační obměna v celém korpusu ČRo.
7. Bude aktualizována a posílena činnost oddělení vzdělávání a elévského oddělení, ve spolupráci s veřejnými vysokými školami bude prohloubena příprava rozhlasových profesí ve

studijních programech těchto škol i metodika doškolování absolventů v ČRo.

6. Program

Na základě výsledků programové konference, s přihlédnutím k návrhům odborné pracovní skupiny „Program“, po projednání v Radě Čro a ROZO, bude postupně do života uváděn **nový programový model tří hlavních celoplošných okruhů** a dalších stanic. Tento model musí důsledně reflektovat komplementaritu všech programových složek Čro, jakož i oprávněné požadavky posluchačské veřejnosti. Současně bude zvýšené úsilí věnováno pružnější reakci řídicích programových pracovníků na výsledky měření sledovanosti a dalších výzkumů. Celkové zvýšení dynamiky těchto procesů povede nejen ke zkvalitnění mediálních obsahů prezentovaných Čro, ale i k obnovení důvěry posluchačů v náš rozhlas. Je třeba usilovat nejen o udržení posluchačů, ale i **obrátit trend jejich úbytku v postupný nárůst nových** nebo staronových posluchačů. K tomu je třeba nalézt či obnovit takové formy prezentace, které mohou přitáhnout nové posluchače. Kvalitním mediálním obsahům, které ohlas produkuje, je třeba přiřadit soudobé moderní formy prezentace, na kterou jsou dnešní posluchači zvyklí.

- 1. Bude racionalizován rozsah vysílání na různých vlnových analogových délkách a prostředky digitálního šíření dat.*
- 2. ČRo se stane nejen deklarovaným, ale z povahy svého poslání přirozeným leaderem digitálního šíření rozhlasového vysílání v České republice ve prospěch posluchačům, na základě jejich potřeb, potřeb české společnosti a bude vždy definováno jako služba veřejnosti, jež může být hrazena jenom z koncesionářských poplatků, s nimiž musí ČRo nakládat jako řádný hospodář.*
- 3. Zastavení programové extenzity a posílení programové koordinace umožní lepší využití finančních prostředků*

ke kreativnímu plnění úkolů programu a jejich průběžnou inovaci.

- 4. Zahájen bude soustavný proces evaluace programu jako prostředek hodnocení relevance a veřejnoprávní hodnoty vysílaného programu.*
- 5. Vytvořeno bude centrum Vývoje programu, které bude ve spolupráci se stanicemi vyvíjet a testovat nové programové formáty.*

7. Corporate image a selfpromotion

V souvislosti s připravovanými změnami bude nutné posílit postavení příslušného útvaru a vytvořit nástroje, které pomohou revitalizovat v široké veřejnosti pojem Český rozhlas a v tomto rámci odpovídajícím způsobem propagovat jednotlivé stanice a činnosti ČRo. K tomu bude potřeba hledat a nalézt nové, efektivní formy. Je třeba zvážit změnu loga ČRo, které by lépe vyjadřovalo nastoupené změny i zvýšenou dynamiku celého systému.

Současně je třeba sjednotit v rámci celkové corporate identity i corporate image, která je v současnosti roztržštěná a nejednotná. Rovněž je třeba vytvořit mechanismy, které zabrání vzájemnému programovému „kanibalismu“ jednotlivých stanic. S vědomím toho, že je zde jednotný Český rozhlas je však třeba programově, zvukově i marketingově odlišit (vyprofilovat) zřetelně jednotlivé stanice tak, aby posluchač jednoznačně věděl, jaký program může pod tím kterým názvem očekávat.

- 1. V tomto ohledu budou rozpracovány výsledky Marketingové konference.*
- 2. Procesy rebrandingu značky (symbolu) ČRo budou přísně koordinovány s procesem přeprogramování Českého rozhlasu.*

8 .Plán legislativních úkolů

Bude vypracován a ke schválení předložen plán legislativních úkolů. Jde o takové úkoly a cíle, které zruší některá nepřesná nebo v praxi se neosvědčivší ustanovení zákonů. Navrhujeme takové legislativní kroky, které jsou nezbytně nutné pro důstojnou existenci ČRo ve střednědobém a dlouhodobém horizontu (poplatky, technické prostředky vysílání, vymezení programových cílů, reklama, postavení regionálních studií apod.).

Český rozhlas by měl potřebu a témata legislativních změn, zjednodušení i upřesnění, aktivně a otevřeně iniciovat, nejen dokázat reagovat (zpravidla obranně a defenzivně) na agendu, kterou nastoluje někdo jiný.

9. Ekonomická situace

Vzhledem k tomu, že v ČRo plných 10 let absentovala strategická koncepce rozvoje jeho programu, že 10 let absentovalo strategické řízení celé instituce, vše bylo podřízeno již zmíněné extenzi a neplnohodnotným ad hoc řešením, jež se v důsledku ukázaly jako neefektivní a proto jako mrhání finančními prostředky (příklad: stanice pro mladé a nebo nákup, instalace a průběžný servis systému DALET, o němž se vědělo, že členské rozhlasové společnosti EBU tento systém zavrhnou jako vysoce poruchový, nerentabilní a neodpovídající modernímu pojetí výroby a vysílání), zcela logicky nemohla existovat, neboť nebyly podmínky na to, aby vznikla finanční strategie a na ní navazující strategie technologického rozvoje.

Existence tří strategických plánů, jako plánů komplementárních, je základním předpokladem toho, aby rozvoj programu byl podřízen racionalitě a vysoké efektivitě při vynakládání nemalých finančních prostředků do programové výroby a vysílání. Aby technologická a technická podpora programu byla charakterizována vysokým stupněm účelnosti ve smyslu zlevňování programu a ne – jako doposud – jeho zdražování (příklad: kdybychom chtěli nahradit tzv. vysílací techniku institutem „samoobslužního“ moderátora, tak

systém DALET pro svoji technologickou komplikovanost nám to neumožňuje !!!, pak se nedivme, že ne jeden z typů rozhlasových profesí, jež patří v rozhlasech EBU minulosti, je u nás stále na výplatních páskách jenom proto, že před několika léty padlo rozhodnutí, které nezohledňovalo prudce se měnící vývoj vysílacích technologií a zefektivňování rozhlasového vysílání).

Uvedu další příklad neuvěřitelné rozmařilé zvrhlosti plynoucí z nevhodného a nelogicky extenzivního zavádění IT systému. ČRo má v současnosti tyto IT systémy: SAP, INEWS, AIS, DALET, USIS, SELECTOR, ELO. Těchto 7 systémů představuje náklady na pořízení, licencování, instalaci, servis, průběžné doplňování a modernizování. Představuje to roční mandatorní platby, jež nelze zatím přesně ani vyčíslit. Všechno je podloženo rámcovými smlouvami s dodavateli, jejichž vypovězení bude představovat nemalý právní problém. Kdybychom chtěli systémy propojit tak, aby komunikace mezi nimi byla efektivní, tady také bezporuchová a spolehlivá, musel by vzniknout nepředstavitelně složitý manuál podpořený montáží dalších podpůrných zařízení, čímž by pro koncového uživatele – redaktora ve vysílání, produkčního, ekonomu – vzniklo nehostinné a tedy fakticky nepoužitelné prostředí.

Vzdor tomuto problému se na poslední gremiální poradě rozhodlo vedení pro proces systémové integrace. Na základě předběžných výsledků lze konstatovat, že v horizontu 2 let lze docílit stavu, kdy ČRo bude využívat 3 systémy, vzájemně integrované, čímž lze docílit nejenom vlídného uživatelského prostředí pro všechny klíčové profesu v rozhlase, ale také roční úspory prozatím odhadované na 10-15 milionu korun.

Dalším úsporným manévrem je přehodnocení plateb za VKV vysílače. Očekávám výsledky auditu a podle všech předpokladů může ČRo v příštím roce ušetřit až 15 procent z celkové sumy 270 milionů korun na platbách za služby Radiokomunikacím.

Pokud se povede plán restrukturalizace programu ČRo – Praha, jež bude následován restrukturalizací prostorovou (včetně studií), technologickou a samozřejmě personální, lze docílit úspor také tím, že ČRo bude moct uvažovat o prodeji budovy v Karlíně.

Jinými slovy: ČRo není v situaci, aby musel nasadit redukční finanční režim v podobě plošného škrtání financí. Vedení rozhlasu se musí soustředit především na to, aby se zamezilo plýtvání.

Od 1.června letošního roku začne pracovat přímo pod generálním ředitelem ČRo Oddělení vnitřního auditu. Jeho první úkol se začne realizovat už v průběhu měsíce června. Vedoucí oddělení vypracuje mapu krizových bodů ČRo, kde je reálný předpoklad, že dochází k nevhodnému nakládání s finančními prostředky. Systémem hloubkových kontrol a jejich výsledků pak vedení prostřednictvím ekonomické ředitelky nastaví krizový režim, jehož jediným smyslem bude získání dalších úspor.

10. Struktura stanic Českého rozhlasu

Žádná extenze, pouze účelnost a racionálnost a efektivnost ve vztahu k posluchačům.

Určujícím symbolem zůstává **Český rozhlas, jako nositel tradic a důvěryhodnosti.**

Český rozhlas má tuto rodinu stanic:

Český rozhlas-**Radiožurnál**

Český rozhlas-**Praha**

Český rozhlas-**Vltava**

Český rozhlas –**Regina** (síť regionálních stanic, vždy s domicilem-Regina-Brno atd.)

Český rozhlas- **Rádio Česko** (příští stanice mluveného slova podle programového vzoru Deutschlandfunk, či WDR 4 provozovaná na síti SV)

Český rozhlas – **International** (vysílání do zahraničí, jehož perspektivu vidím jako součást internetové divize)

Český rozhlas - **Internet** (podpora programu ČRo, weby stanic, vnější komunikace prostřednictvím sociálních sítí, multimediální projekty)

Český rozhlas – **Leonardo - D-dur** (+ další možné digitální projekty na programové a finanční bázi D-dur)

11. Šíření vysílání Českého rozhlasu

Prostřednictvím sítě VKV, SV, satelitů, DVBT (perspektiva T-DAB)

DV pokládám za neperspektivní z hlediska programové strategie a z hlediska další významné finanční úspory.

12. Řídící struktura Českého rozhlasu – první linie

Úsek programu (centrální úkoly, vysílání (stanice) , Výroba (nyní PC)- na čele **Ředitel programu – 1. náměstek GŘ**

Úsek komunikace a vnějších vztahů (marketing, obchod, PR, zahraniční vztahy) – na čele **Ředitel komunikace**

Úsek finanční a správní (finanční plánování+ strategie, ekonomika, správa) – na čele **Výkonný ředitel – náměstek GŘ**

Úsek techniky a IT(dosavadní struktura mimo zvukových mistrů, kteří budou převedeni do ÚP- výroba)- na čele – **Technický ředitel**

8. května 2010

Peter Duhan

