



RESTRUKTURALIZACE ČESKÉHO ROZHLASU 2012 – 2013

zpráva o průběhu ke dni 31. prosince 2013

V Praze 14. ledna 2014

Předkládá: Mgr. Art. Peter Duhan, generální ředitel Českého rozhlasu

PREAMBULE

Zpráva o průběhu procesu restrukturalizace Českého rozhlasu v letech 2012 – 2013 navazuje na dva základní materiály, které byly vedením ČRo předloženy Radě Českého rozhlasu v březnu 2012, resp. v květnu 2013. Jde jednak o „Materiál s prioritami a koncepčními záměry v oblastech programu a vysílání, správy a provozu, strategického rozvoje a řízení lidských zdrojů v roce 2012“ a o „Prováděcí dokument s rozšířeným harmonogramem k výše uvedenému materiálu“.

Vedení ČRo pravidelně po celou dobu sledovaného období Radu ČRo informovalo o průběhu restrukturalizačního procesu a o podobě jednotlivých kroků tak, jak byly v souladu se schváleným harmonogramem realizovány.

Pro naplnění zamýšlených opatření v rámci celého změnového managementu bylo v uvedeném období, a zvláště pak v jeho první fázi, nutné vytvořit adekvátní a zcela efektivní systém organizace řízení a tomu plně přizpůsobit celkovou vnitřní legislativní základnu. Se vznikem sekcí v listopadu 2011 a první dílčí novelou Statutu ČRo byly položeny základy dalším organizačním a změnovým krokům. Od 1. srpna 2012 byl na základě směrnice generálního ředitele vytvořen zcela nový systém vnitřních předpisů. V září 2012 byl Radě ČRo předložen návrh novely Statutu ČRo, který reflektoval veškeré v roce 2012 připravované a zamýšlené organizační změny. Od ledna 2013 pak takto novelizovaný Statut vstoupil v platnost, stejně jako nový Organizační a Podpisový řád, základní normy upravující systém organizace a řízení.

Proces restrukturalizace byl od počátku plánován na dobu dvou a půl let, a ačkoliv budou některé jeho aspekty, resp. jím determinované návazné záměry realizovány i v dalších měsících, lze základní a určující část změnového procesu se spuštěním projektu Regiony 2014 považovat po dvou letech za naplněnou. Vedení ČRo se proto rozhodlo představit Radě ČRo tuto zprávu, která rekapituluje a v celkovém rámci projektu průběh restrukturalizačního procesu ve vymezeném období 2012 – 2013.

Jsme přesvědčeni, že Český rozhlas je na začátku roku 2014 plně stabilizovaným, sebevědomým, finančně zdravým, dynamickým a moderním médiem veřejné služby a že zcela obstojí ve srovnání s rozhlasovou veřejnou službou ve vyspělých evropských demokraciích. Ostatně ne nadarmo je na půdě Evropské vysílací unie (EBU) Český rozhlas považován za silnou a úspěšnou členskou organizaci. I tento fakt stojí za úspěchy kandidátů z řad ČRo na jednotlivé řídicí a strategické funkce v rámci této mezinárodní instituce.

Ve sledovaném období jednoznačně posílilo postavení Českého rozhlasu i na domácí mediální scéně. Nárůst podílu na trhu, výstupy z mappingových i evaluačních průzkumů, posluchačská zpětná vazba či celkové období „bez závažných kauz“ pak toto konstatování jen potvrzují.

OBSAH

PREAMBULE	2
OBSAH	3
SEKCE PROGRAMU A VYSÍLÁNÍ	4
Centrum vysílání	5
Centrum zpravodajství	6
Centrum výroby	8
SEKCE REGIONÁLNÍHO VYSÍLÁNÍ	10
SEKCE STRATEGICKÉHO ROZVOJE	13
Odbor komunikace a vnějších vztahů	14
Odbor obchodu	15
Centrum uměleckých těles, soutěží a přehlídek	16
Projektové řízení	17
Centrum Nová média	19
SEKCE SPRÁVY A PROVOZU	19
Ekonomický odbor	19
Odbor centrálního nákupu	20
Odbor techniky	22
Odbor rozhlasových poplatků	23
Odbor správy a majetku	24
ODBOR LIDSKÉ ZDROJE	27
PŘÍLOHA Č. 1	30
VÝVOJ POSLECHOVOSTI A PUBLIKA ČRO V OBDOBÍ POSLEDNÍCH DVOU LET	
PŘÍLOHA Č. 2	32
GRAF K VÝVOJI NÁVŠTĚVNOSTI WEBU ROZHLAS.CZ	

SEKCE PROGRAMU A VYSÍLÁNÍ

Garantem hlavní činnosti Českého rozhlasu coby média veřejné služby, tedy výroby a vysílání rozhlasového programu na jednotlivých stanicích, byly v letech 2012 a 2013 Sekce programu a vysílání (dále jen SPAV) - zastřešující celoplošné a speciální stanice - a síť regionálních stanic. Ty se pak od října 2013 staly součástí v dubnu 2013 ustavené Sekce regionálního vysílání.

SPAV, řízená náměstkem generálního ředitele pro program a vysílání (od 1. 3. 2012 do 31. 3. 2013 jím byl Jan Menger, od 1. 4. 2013 jím je René Zavoral), byla ustanovena jako jedna ze tří základních organizačních jednotek Českého rozhlasu na základě novely Statutu Českého rozhlasu v listopadu 2011. Ve dvou následujících letech pak organizace výroby programu a vysílání pak v rámci této sekce prošly zásadní proměnou. Rok 2012 se dá označit jako rok přípravný a přechodový, rok 2013 pak v rámci restrukturalizace rozhlasu za zcela přelomový, a tudíž i zásadní.

Změnový proces v rámci programu a vysílání byl náročný už proto, že se veškeré přípravné organizační kroky a procesy připravovaly paralelně vedle každodenního nepřetržitého ostrého provozu a vysílání v rámci dvacítky stanic ČRo. Cílem změn v rámci SPAV bylo vytvoření tří programových center tak, aby jejich ostrý start v optimální podobě mohl začít od 1. ledna 2013. Etablováním systému center bylo vedením rozhlasu sledováno jediné: oddělit vysílání od výroby, tím zprůhlednit, zefektivnit a zjednodušit celý výrobně-vysílací proces a zároveň pak také stanovit jasné odpovědnosti za jednotlivé procesy. Systém programových center, kdy jedno – Centrum vysílání - zastřešuje vysílatele (objednatele služby), tedy stanice, a další dvě zastřešují výrobce (dodavatele služby), tedy Centrum zpravodajství a Centrum výroby, s sebou zároveň přináší zřetelný požadavek na efektivní plánování a s tím spojené efektivní nakládání s rozpočtovanými finančními prostředky.

Výše uvedená centra byla vytvořena k 1. květnu 2012 a do jejich čela byli generálním ředitelem uvedeni ředitelé Ondřej Nováček (Centrum vysílání - CVYS, Tomáš Pancíř (Centrum zpravodajství - CZP) a Miroslav Dittrich (Centrum výroby - CVYR). V čele Centra výroby pak došlo k personální změně, a to od 1. října 2013, kdy se novým ředitelem centra stal Jiří Mejstřík. Ve finální podobě a s výslednou organizační strukturou začala centra plně fungovat od 1. ledna 2013.

Díky novému systému programových center se tak vysílatel, resp. stanice mohou koncentrovat jen na to, co a jak předkládá svým posluchačům, v jaké kvalitě a podobě, bez zátěže produkčních, organizačních a dalších činností, které souvisejí s výrobou pořadů (týká se zpravodajství, aktuální publicistiky, náročných komponovaných pořadů, ať už slovesných či hudebních). Soustředění odborných redaktorů, dramaturgů a produkčních do jednotlivých specializovaných center umožnilo koncentraci sil, myšlenek, racionální výměnu zkušeností, vzájemné tvůrčí obohacování a ve svém důsledku lepší koordinaci činností a s ní související efektivnější využívání finančních prostředků.

V průběhu let 2012 a 2013 se podařilo realizovat veškeré kroky, které si vedení ČRo předsevzalo a které artikulovalo do harmonogramu restrukturalizace ČRo. Ten byl schválen Radou ČRo a v průběhu uvedených let pak jeho naplňování také kontrolováno.

Samozřejmostí se stala živá diskuse při přípravách programových schémat jednotlivých stanic, následné uzavírání objemových smluv mezi stanicemi a dodavatelskými výrobními centry (CZP a CVYR) a následná příprava dramaturgických a výrobních plánů. To vše se odehrává v souladu s plánovaným harmonogramem.

Centrum vysílání

Centrum vysílání tvoří všechny celoplošné a speciální stanice Českého rozhlasu a Oddělení evidence vysílání. Od 1. ledna 2014 také útvar Zvuková produkce (bývalá Tvůrčí skupina kreativity zvuku).

Od počátku se centrum zaměřilo na následující funkce a činnosti:

- vymezení vysílacích okruhů ČRo v návaznosti na jednotlivé posluchačské skupiny

K 1. březnu 2013 došlo k zásadní úpravě staničního portfolia ČRo – vedle zpravodajsko-informační stanice ČRo Radiožurnál (Full Service), plnoformátové stanice ČRo Dvojka (Variety) a kulturní stanice ČRo Vltava (Arte) vznikly stanice mluveného slova ČRo Plus (News/Talk), stanice pro děti Rádio Junior a hudební žánrová stanice ČRo Jazz. Koncepte stanice mluveného slova byla Radě ČRo předložena vedením rozhlasu na konci října 2012, na listopadové veřejné schůzi pak byla tato koncepte Radou schválena. Stanice ČRo Plus pak od června 2013 doznala rozšíření svého vysílání na 24 hodin denně v rámci internetového vysílání a vysílání na digitálních platformách DVB-T a DAB. Vznik nových speciálních stanic vysílajících na internetu a v rámci digitálních systémů DVB-T a DAB pak Rada ČRo posvětila na veřejné schůzi v únoru 2013. Uvedené tři stanice tak nahradily ČRo Leonardo, ČRo Rádio Česko a ČRo 6. Jednalo se o největší úpravu programové nabídky ČRo za přinejmenším poslední desetiletí. U všech ostatních stanic došlo, anebo nejpozději v 1. polovině 2014 dojde k úpravám positioningu a programových schémat v duchu vzájemné komplementarity. Postupně byly odstraňovány programové překryvy, vzájemná kanibalizace stanic, přežitě či neúspěšné programové formáty. Cílem bylo a je vytvoření kvalitní programové nabídky pro co nejširší okruh posluchačů. To vše při jednoznačném respektu k zákonu o ČRo, jeho Statutu, etickému Kodexu a obecně k veřejné službě, kterou ČRo naplňuje. Za vynikající lze označit spolupráci s Oddělením výzkumu a analytiky. Všechny podstatné změny v programu byly podloženy relevantním výzkumem, systematicky se testovala hudba a příslibem do budoucna jsou i audiometry. Šetření jejich prostřednictvím začal ČRo realizovat od září 2013. Velmi potřebnými se ukázaly rovněž tematické analýzy vlastního vysílání jednotlivých stanic, či mappingové a evaluační studie, které rozhlas spustil na podzim roku 2012 s pravidelnou roční frekvencí. Ty přinášejí cenný pohled „z ptačí perspektivy“. Základním objektivním ukazatelem tohoto procesu je vývoj poslechovosti a share celoplošných a speciálních stanic, který v letech 2012-2013 vykazuje rostoucí trend (viz *samostatná pasáž věnovaná poslechovosti*).

- stanovení hlavních programových cílů (priorit) na daný rok

Na roky 2012 i 2013 byl vypracován podrobný materiál k programovým prioritám ČRo i jednotlivých stanic. Programové priority byly vždy v pololetí a na konci roku vyhodnoceny na Programové radě. S výjimkou odůvodněných případů bylo konstatováno, že jak na úrovni stanic, tak celého ČRo byly v klíčových bodech naplněny. Jako důležitá se jeví i potřeba výrazné koordinace programových priorit s prioritami ostatních sekcí. Na rok 2014 byl proto materiál programových priorit rozšířen do podoby širšího Rámcového plánu ČRo, jehož smyslem je užší propojení priorit programu s prioritami ostatních složek ČRo.

- dramaturgie programových okruhů, hudební dramaturgie, příprava námětů na nové programové prvky a pořady

V průběhu letních měsíců a na začátku podzimu roku 2013 se podařilo uskutečnit první Programovou burzu, jejímž smyslem byla mobilizace tvůrčího potenciálu zaměstnanců a externistů ČRo. Více než 150 přihlášených - a z nich k realizaci v roce 2014 vybraných 50 - programových projektů signalizuje, že se jedná o správnou cestu. Na druhou stranu Programová burza odhalila problém jistého konzervatismu formátů a s tím související nedostatek invence a

inovace. V hledání a uvádění nových moderních formátů do vysílání ČRo zaostává, a proto je nezbytné věnovat tomuto problému v následujícím roce mimořádnou pozornost.

- **realizace nadstaničních – celorozhlasových - programových projektů**

Mezi nejrozsáhlejší z nich jistě patřilo 90. výročí ČRo, čtyři speciální vydání Rádia Retro, Česko 2023, projekt Minutových her (uspěl zároveň i v mezinárodní konkurenci – 2. a 3. místo na Prix Marulic a umístění v úzké nominaci na Prix Europa v Berlíně), Darujte hračku atd. Stále více se dařilo zapojení všech stanic do celorozhlasových projektů při respektování odlišných staničních formátů a cílových skupin posluchačů.

- **spolupráce a komunikace stanic s CVYR a CZP**

Byly upraveny vnitřní předpisy ČRo, vypracován manuál spolupráce CVYS a CVYR, stanoven systém porad, plánovacích i vyhodnocovacích schůzek. Hledání maximálně efektivního modelu stále pokračuje. Výrazný pokrok byl dosažen u naceňování jednotlivých programových segmentů, které je nezbytné pro plnohodnotný proces poptávky a nabídky mezi stanicemi a CVYR, resp. CZP. Tento úkol zůstává zásadním i pro rok 2014. Nový systém s sebou přinesl ještě silnější potřebu diskuse a konsensu mezi staničními editory a editory CZP, staničními dramaturgy a dramaturgy CVYR. To bylo některými kolegy mnohdy vnímáno jako zbytečná komplikace oproti dřívějšímu staničnímu principu, nicméně při správně nastavených mechanismech tento systém „čtyř očí - čtyř uší“ snižuje chybovost a zabraňuje dramaturgickým, resp. editorským přešlapům a subjektivnímu hodnocení.

- **optimalizace řídicích, personálních, administrativních procesů v rámci CVYS**

Byly sjednoceny standardy v rámci stanic ČRo. Nejviditelnější změna se uskutečnila díky Katalogu pozic, jenž sjednocuje a popisuje pozice napříč všemi stanicemi a stanovuje pásma mzdového ohodnocení, což v praxi přineslo větší spravedlnost bez ohledu na staniční příslušnost. Byla provedena revize vnitřních předpisů, která vedla k jejich redukci, resp. aktualizaci. Dále byly nastaveny jednotné mechanismy a pravidla ekonomického řízení stanic, stanovení rozpočtu, pravidel jeho čerpání, odměňování zaměstnanců. Rovněž se ujednotila organizační struktura stanic. Úkolem pro rok 2014 je vytvoření společného dispečinku všech výrobně vysílacích techniků a studií, což umožní efektivnější plánování lidských i studiových kapacit.

Centrum zpravodajství

Vznikem Centra zpravodajství byly v souladu se schválenou koncepcí z února 2012 sledovány a v průběhu let 2012 a 2013 postupně naplňovány tyto cíle:

- **efektivnější fungování** - odstranění duplicit při pokrývání událostí, možnost důslednějšího plánování
- **důkladnější "vytěžení" tématu pro všechny stanice ČRo**
- **stanovení jasných odpovědností a jednotlivých procesů**, jednotná pravidla pro hodnocení a odměňování + zavedení jasných pravidel a standardů (žurnalistických zásad, etických kodexů atp.) pro všechny stanice

- **zavedení jednotných technických standardů** (jednotné používání redakčního systému, jasná pravidla pro technické vybavení redaktorů, sdílené využívání zpravodajských přenosových vozů atp.)
- **lepší koordinace práce**, možnost výměny příspěvků, informací a zpravodajských tipů + efektivnější nastavení zpravodajské agendy
- **snazší a koordinovanější meziredakční spolupráce** (zahraniční-domácí zpravodajství, region-centrální redakce, ale i větší zapojení motoristické redakce nebo redakce národnostních menšin do běžného aktuálního zpravodajství)
- jednotný systém vzdělávání, školení a workshopů + lepší personální práce, možnost kariérního růstu
- zlepšení podmínek pro kvalitní novináře, možnost lepší (i finanční) motivace
- prohlubování a posilování specializace jednotlivých redaktorů, lepší a koordinovanější využití odbornosti redaktorů
- **lepší a koordinovanější vytěžení rešeršních vypracovávaných Rešeršním oddělením** + lepší a koordinovanější využití archivu
- jednotné a systematické vedení seznamu kontaktů a možných odborných respondentů, možnost sledování jejich úrovně a relevance jejich vystoupení a na základě toho upravování těchto seznamů
- **zvýšení efektivity prostředků vynakládaných na zpravodajství a aktuální publicistiku** (výsledným efektem bude i celková úspora těchto prostředků, ale cílem nesmí být šetření za každou cenu)

Květen 2012, kdy byla zřízena pozice ředitele CZP, de facto šéfa projektového týmu, se stal začátkem faktických příprav. Projektový tým, v jehož rámci byly tehdy zahrnuty všechny složky ČRo, řešil spoustu konkrétních úkolů a podprojektů – včetně výběru a převodu lidí, nastavení procesů a zodpovědností, modelování fungování, úpravy redakčního systému, převod vybavení na CZP, výběr vedoucích redakcí atd. Na podzim 2012 byla finální podoba CZP představena Radě ČRo i všem zaměstnancům ČRo. Představení se uskutečnilo i v regionech. Veškeré procesy, jimiž se projektový tým zabýval, pak byly na sklonku roku 2012 kodifikovány v Rukověti Centra zpravodajství. Na konci září 2013 došlo k přechodu na novou verzi iNews 3.5. Faktickým začátkem ostrého startu CZP se stal 31. prosinec 2012, kdy byly ustaveny služby v newsroomu a kdy vše začalo fungovat podle nových procesních pravidel (mimo zůstaly končící stanice ČRo Rádio Česko a ČRo 6). První polovina roku 2013 byla ve znamení dalších dílčích změn v rámci CZP. Za zásadní lze považovat např. přípravu k výrobě pořadů pro ČRo Plus, vydání doplňku Rukověti CZP – navýšení počtu zaměstnanců a spolupracovníků CZP pro zajištění pořadů pro ČRo Plus, posílení rešeršního a analytického oddělení, realizace nejrozsáhlejšího konceptu předvolebního vysílání v historii ČRo a opětovné posílení CZP v souvislosti s dalším rozšířením vysílání ČRo Plus od 2. ledna 2014.

CZP od roku 2013 skutečně připravuje a vyrábí příspěvky a pořady pro všechny stanice ČRo s výjimkou stanic ČRo Rádio Junior, ČRo D-dur a ČRo Jazz. Měsíčně CZP připraví přes 15000 zpráv a příspěvků, všechny procházejí schvalováním a jsou dohledatelné v redakčním systému. Postupně došlo k jasnému definování postupů a pravidel, kompetencí a zodpovědností jednotlivých zaměstnanců. Podařilo se nastavit kariérní řád, zlepšit koordinaci práci (společné plány, jasná koordinace mezi celostátními a regionálními redakcemi), zajistit jednotné technické standardy –

postupně byly dovybavovány jednotlivé redakce, hlavně chytrými telefony, notebooky s připojením na internet – snahou bylo a i nadále bude usnadnit práci reportérům v terénu a tím zrychlit zpravodajství. CZP na podzim 2013 získalo a v předvolebním vysílání poprvé použilo nové satelitní auto. Redaktoři CZP prošli školeními v rámci projektu Žurnalistika 3.0 (podpora multimediálnosti redaktorů, podpora využívání sociálních sítí), sledována byla četnost hostů v jednotlivých publicistických pořadech, Rešeršní oddělení v průběhu celého roku vytvářelo vlastní analýzy vyváženosti. Po celý rok mohlo CZP využívat nově upravený a rozšířený newsroom, který je svým vybavením a podobou (bohužel ještě stále ne kapacitou a velikostí, což zůstává i nadále výzvou) srovnatelný s newsroomy nejvyspělejších médií. Podoba nového newsroomu je výsledkem pracovní skupiny, která byla od počátku součástí projektového týmu pro vznik CZP.

Mezi problémy, se kterými bylo třeba se vyrovnat, patřil zcela určitě převod více než 200 zaměstnanců z jednotlivých stanic do CZP. Lidé v CZP i na stanicích si museli osvojit nový systém domlouvání a vzájemné komunikace, o příspěvcích se začalo mluvit a debatovat. Posílena byla editorská kontrola. Přesun prakticky všech programových pracovníků do nových center a jednotlivých nových organizačních jednotek byl zcela určitě jedním z nejsložitějších úkolů, před kterými v roce 2012 SPAV stála. I přes dílčí problémy byl tento náročný a rozsáhlý přesun k začátku roku 2013 zcela realizován.

Prezidentské volby i volby do Poslanecké sněmovny (obojí v roce 2013), stejně jako povodňové vysílání prověřily vysokou míru profesionality, která v CZP po celé sledované období vládla. Posíleno bylo zahraniční zpravodajství (letní zpravodaj na Balkáně, příprava nového postu v Jižní Americe, cesty reportérů – létajících zpravodajů - na místa, kde se něco děje - např. volba papeže, soud ohledně MUS, tajfun na Filipínách, události na Ukrajině, ale i na místa, o kterých ostatní česká média moc nerefekují, jakými jsou Indie, Rwanda, Mali, Falklandy a další). Důraz byl kladen také na **regionální zpravodajství**, lépe byla využívána regionální témata ve vysílání celoplošných stanic. Reportéři **sportovní redakce** byli na všech podstatných událostech, důraz byl směřován také na **rychlost a atraktivitu zpravodajského webu** (výborné multimediální aplikace k volbám - výsledky i srovnání volebních programů - i k novému občanskému zákoníku). Příkladem bylo **využívání sociálních sítí** Facebooku a Twitteru – ať už pasivní (jako zdroj informací), či aktivní (jak oficiální účty, tak účty jednotlivých zpravodajů a reportérů).

Pokračování konsolidace redakcí, posilování profilace a specializace redaktorů, příprava samostatné ekonomické redakce, dotvoření a implementace nového systému pro plánování práce redaktorů, důslednější systém hodnocení příspěvků a zpětné vazby, propojený s pohyblivou složkou mzdy, individuální plány rozvoje jednotlivých lidí, podpora datové žurnalistiky, úprava a doplnění manuálů pro podobu zpravodajství na jednotlivých okruzích ČRo, dotažení ročních objednávek od stanic – to je stručný výčet dalších úkolů a cílů, které si CZP klade pro rok 2014.

Centrum výroby

Centrum výroby vzniklo v květnu 2012 na základech do té doby existujícího Producentského centra, ustanovena byla Tvůrčí skupina (TS) režisérů a zároveň Centrum produkce. Jedním ze základních pilířů organizační struktury Centra výroby byly od počátku zamýšlené tzv. **tvůrčí skupiny**. Jejich smyslem bylo, aby se v nich soustředili tvůrčí pracovníci podobných uměleckých profesí a žánrového zaměření (literárně-dramatická tvorba, dokumentární tvorba, náboženské pořady, pořady popularizující vědu a techniku, apod.). Záměrem bylo zefektivnit uměleckou tvorbu a vytvořit kreativnější prostředí.

První žánrové a tematické tvůrčí skupiny pak byly vytvořeny v období od června do listopadu 2012. V první etapě šlo o TS pro děti a mládež, ve druhé etapě pak o TS literárně-dramatické tvorby, nových formátů a experimentální tvorby, publicistiky a dokumentu, v závěrečné etapě pak o TS zábavných pořadů, pořadů pro menšiny, náboženských pořadů, popularizace vědy a techniky a TS kreativity

zvuku. Jako poslední byly k 1. 1. 2013 etablovány TS v regionálních studiích v Brně, Olomouci, Ostravě, Českých Budějovicích, Plzni a Hradci Králové.

Důležitým milníkem v činnosti byl **přesun mistrů zvuku a zvukových techniků** z Odboru techniky do Centra výroby k 1. 1. 2013. Mistr zvuku je uměleckou profesí, bylo proto logické, aby mistr zvuku, který tvoří více méně ustálený tým s režisérem, zvukovým designérem a produkčním, byl s těmito profesemi začleněn v jednom útvaru.

Od téhož data převzalo Centrum výroby také **technická pracoviště** – umělecká a publicistická studia. S výjimkou studií, kde ještě nebyla ukončena rekonstrukce. Tato čtyři technická pracoviště přebíralo Centrum výroby postupně během roku 2013. Šlo o hudební Studio 1, univerzální Studio 2, specializované Studio 7 zejména pro uměleckou postprodukci a specializované Studio 2RS8 pro zvukovou výrobu. Poslední studio pak Centrum výroby převzalo do své gesce poslední den roku 2013.

Z hlediska fungování Centra výroby se významným stalo i datum 1. březen 2013, kdy bylo ukončeno vysílání tří samostatných stanic: ČRo 6, ČRo Rádía Česko a ČRo Leonardo. Do center přešla řada pracovníků z těchto stanic, do Centra výroby pak celá redakce zajišťující do té doby vysílání ČRo Leonardo. Tito pracovníci se stali základním stavebním kamenem v rámci Tvůrčí skupiny popularizace vědy a techniky.

I Centru výroby se na začátku roku 2013 nevyhnul zásadní **transfer zaměstnanců**. Ruku v ruce probíhal také transfer technických pracovišť. V případě Centra výroby šlo cca o 200 zaměstnanců + desítky externistů z 15 různých útvarů a v první fázi 16 technických pracovišť v budovách Vinohradská 12, Římská 13, Římská 15 a Karlín.

Naplno se ve sledovaném období opět nastartovala **digitalizace rozhlasových záznamů**. Vedení rozhlasu rozhodlo, že se unikátní rozhlasový archiv bude digitalizovat tzv. „in house“, tedy vlastními silami. Tedy nikoliv prostřednictvím externí dodávky, jak tomu bylo v minulých obdobích na základě rozhodnutí dřívějšího vedení ČRo.

V souvislosti s Centrem výroby nelze nezmínit položení základů dnes úspěšného **dětského vysílání**, které vzniklo právě „v lůně“ Centra výroby. Základem se stala Tvůrčí skupina pro děti a mládež. Ta se později coby redakce ČRo Rádio Junior přesunula do struktury stanice ČRo Dvojka. Centrum výroby „zásobovalo“ vysílání ČRo Rádio Junior lviím podílem (velké pohádky, hry pro mládež, Hajaja), a to včetně dodávky zcela nových formátů (minutové pohádky, cyklus Venda a Fráňa, Zpívánky, atd.).

Organizační strukturu Sekce programu a vysílání a jejích jednotlivých programových center zarámoval pro sledované období **Organizační řád platný od 1. ledna 2013**, včetně ve znění pozdějších změn. **Centrum vysílání** tak tvořily jednotlivé celoplošné a speciální stanice ČRo Radiožurnál, ČRo Dvojka, ČRo Vltava (součástí struktury jsou ČRo Jazz a ČRo D-dur), ČRo Plus, ČRo Radio Wave, ČRo Rádio Junior, zahraniční vysílání ČRo Radio Praha a Oddělení evidence vysílání. Struktura **Centra výroby** stála jak na tvůrčích skupinách výše uvedených, tak na Oddělení režisérů, Oddělení výroby a útvaru Archivních a programových fondů. **Centrum zpravodajství** se mohlo opírat o Provoz, Regionální vysílání, redakci aktuální publicistiky a o jednotlivé redakce Zpravodajství v gesci šéfredaktora CZP (Domácí redakce, redakce Zelené vlny, Zahraniční redakce, Hlavní editoři, Sportovní redakce a Redakce zpravodajského webu).

SEKCE REGIONÁLNÍHO VYSÍLÁNÍ

Sekce regionálního vysílání byla ustanovena k 1. 4. 2013, přičemž mezi její činnosti patří zejména: supervize nad koncepcí programů jednotlivých regionálních stanic ČRo; koordinace programových schémat jednotlivých regionálních stanic a společného vysílání sítě regionálních stanic ČRo; dohled nad jednotnou hudební dramaturgií sítě regionálních stanic ČRo s akcentací regionálních odlišností; stanovování programových priorit regionálních stanic ČRo na daný rok (ve spolupráci se Sekcí programu a vysílání); správa manuálu lokálního odpojování jednotlivých regionálních stanic ČRo a supervize nad jeho aplikací v praxi; kontrola naplňování strategických cílů ČRo v oblasti programu a vysílání regionálních stanic; koordinace zařazování celorozhlasových programových a marketingově-komunikačních projektů do programu sítě regionálních stanic ČRo; koordinace činnosti jednotlivých regionálních stanic mezi sebou, dále regionálních studií s celoplošnými stanicemi, programovými centry a dalšími útvary ČRo; supervize nad dodržováním standardního personálního modelu pro všechny regionální stanice ČRo; sledování aktuálních výsledků výzkumů a aplikace jejich závěrů do praxe.

Hlavním úkolem Sekce regionálního vysílání pro rok 2013 byla příprava a realizace první fáze koncepce vzniku sítě regionálních stanic ČRo, projekt s názvem „Regiony 2014“.

Na konci února (28. 2. 2013) byl Radě ČRo předložen základní materiál (projektový formulář) řešící vznik sítě regionálních stanic ČRo od 1. 1. 2014 s tím, že finální koncepce bude Radě ČRo předložena k projednání do 30. 6. 2013.

Zpracování koncepce ve druhém kvartálu 2013 předcházela důsledná analýza programu (inventura programových schémat) a cílové skupiny posluchačů jednotlivých regionálních stanic (Mapping 2012, Radioprojekt ad.). Zároveň byly provedeny právní analýzy řešící soulad vzniku sítě regionálních stanic ČRo s platnou legislativou, resp. systém řízení a zodpovědnosti v RS ČRo z hlediska platné legislativy.

V rámci projektu „Regiony 2014“ byly stanoveny dva hlavní cíle. Primárním cílem je vytvoření jednoduché a přehledné struktury sítě regionálních stanic, která bude mít efekt v podobě zkvalitnění vysílání a tím i zvýšení poslechovosti a podílu na trhu regionálních stanic, a tedy Českého rozhlasu jako celku. Sekundárním cílem pak je zefektivnění provozu jednotlivých stanic a s tím související personální a finanční úspory.

Veškeré změny a úpravy byly připravovány tak, aby byly minimalizovány ztráty stávajících posluchačů a naopak maximalizována jejich spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb. Motto celého projektu je: „Neohrozit silné regionální stanice a pomoci těm slabým aneb Neopravuj, co není rozbité.“

Ve stanoveném termínu (30. 6. 2013) byla Radě ČRo předložena finální koncepce „Regiony 2014 – vznik sítě regionálních stanic Českého rozhlasu“, která byla v průběhu července diskutována a následně 31. 7. 2013 Radou ČRo na svém veřejném zasedání schválena. Souběžně s tím proběhla prezentace této koncepce ve všech regionálních stanicích.

Ve třetím kvartálu 2013 byly započaty práce na programových schématech regionálních stanic platných od ledna 2014. V souvislosti s jednotnou hudební dramaturgií se začala připravovat nová hudební databáze a také odstartovala výroba nové společné znělkové grafiky. V oblasti techniky probíhala přeměna vysílacích studií na samoobslužná pracoviště (kromě ČRo Brno a ČRo Plzeň, kde k tomuto dojde v průběhu roku 2014) a byly zahájeny práce na technickém řešení odpojovaného vysílání v regionech. Zároveň se spustila příprava na převzetí správy nemovitostí v regionech Sekcí správy a provozu, začalo se pracovat na rozpočtu na rok 2014 a byly položeny základy nové jednoduché a přehledné organizační struktury v regionálních stanicích platné od 1. 1. 2014.

Projekt „Regiony 2014“ počítá se 14 regionálními rozhlasovými studii v sídlech krajů, které se ve vysílání identifikují jako samostatné stanice (vysílající z a pro daný region). V čele regionální stanice

stojí ředitel, který současně vede dvě rozhlasová regionální studia (Ostrava + Olomouc; Brno + Zlín; České Budějovice + Jihlava; Plzeň + Karlovy Vary; Ústí nad Labem + Liberec; Hradec Králové + Pardubice; Praha + Střední Čechy). Vnitřní struktura každé regionální stanice je členěna na Program, Podporu programu a Sekretariát s tím, že veškerá činnost související se správou nemovitostí v regionech je od 1. 1. 2014 převedena na Sekci správy a provozu (k tomuto datu byli do Sekce správy a provozu převedeni i příslušní provozní zaměstnanci).

V průběhu prázdnin také proběhla výběrová řízení na pozice ředitelů výše uvedených regionálních stanic (s výjimkou Prahy a Středních Čech, kde je do ukončení projektu „Regiony 2014“ pověřen řízením těchto stanic náměstek GŘ pro regionální vysílání), přičemž byli vybráni ředitelé jmenováni Radou ČRo do funkcí k 1. 10. 2013 nově na dobu určitou pěti let. V součinnosti s novými řediteli už byl také finalizován nový personální plán platný od 1. 1. 2014 (zahrnuje sjednocení pozic v jednotlivých regionálních stanicích). Počet zaměstnaneckých míst v regionálních studiích Českého rozhlasu se k tomuto datu snížil oproti roku 2013 o 5 % (v těchto pěti procentech nejsou započítáni převedení provozní zaměstnanci do Sekce správy a provozu).

V první polovině října 2013 byla ve spolupráci s novými řediteli finalizována programová schémata jednotlivých regionálních stanic platná od ledna 2014. Základní devizou nově navržených programových schémat regionálních stanic ČRo je jejich jednoduchost, přehlednost a horizontalita, tj. programové řady od pondělí do pátku, resp. od pondělí do neděle. Program regionálních stanic Českého rozhlasu lze charakterizovat jako: informační (regionální zpravodajství, počasí a doprava); servisní (spotřebitelský servis a poradny – orientace na běžné každodenní problémy a nabídka pomoci při jejich řešení – užitečnost); podporující kulturní identitu regionu; zábavný (talk show, písničky na přání, speciální zábavné pořady); interaktivní (kontakt s posluchačem).

V oblasti programu probíhaly ve čtvrtém kvartálu 2013 také intenzivní práce na nových formátových hodinách, byla dokončena společná hudební databáze (sjednocení hudební dramaturgie s respektováním regionálních odlišností) a nová znělková grafika regionálních stanic ČRo. V součinnosti se Sekcí programu a vysílání pak byl stanoven rámcový plán činnosti regionálních stanic na rok 2014 (zahrnuje programové priority na následující rok).

V průběhu čtvrtého kvartálu 2013 byly vypracovány důležité manuály (odpojované vysílání, tvorba zpravodajských relací, komunikace změn apod.), uzavřeny rámcové smlouvy regionálních stanic s Centrem zpravodajství a Centrem výroby, dále se intenzivně pracovalo na nové struktuře/podobě webových stránek regionálních stanic, finalizoval se rozpočet regionálních studií na rok 2014 a v neposlední řadě také došlo k převzetí správy nemovitostí v regionech Sekcí správy a provozu.

První fáze projektu „Regiony 2014“ (programové úpravy) byla spuštěna 2. 1. 2014.

Hlavním úkolem Sekce regionálního vysílání pro rok 2014 je příprava a realizace druhé fáze projektu „Regiony 2014“:

Spuštění první fáze programových změn	2. 1. 2014
Doladění marketingově-komunikačních plánů RS ČRo na rok 2014	leden 2014
Sjednocení struktury regionálních stanic ČRo v iNews	leden-březen 2014
Programová úprava Studia Noc (společná regionální noc RS ČRo)	1. 3. 2014
Grafický facelift webových stránek regionálních stanic ČRo	březen 2014
Sjednocení technických pozic v regionálních stanicích ČRo	1. 4. 2014
Realizace první fáze marketingově-komunikační kampaně RS ČRo	březen-duben 2014
Finalizace programových schémat RS ČRo na rok 2015	30. 6. 2014
Vybudování systému odpojovaného vysílání pro moravská RS ČRo	1. 7. 2014
Dokončení nového samoobslužného pracoviště v ČRo Brno	1. 7. 2014
Příprava personálního plánu platného v RS ČRo od 1. 1. 2015	červenec 2014
Příprava rozpočtu na rok 2015	III.Q-IV.Q 2014
Spuštění druhé fáze programových změn	1. 9. 2014
Stanovení domicilů v názvu jednotlivých RS ČRo	1. 9. 2014
Realizace druhé fáze marketingově-komunikační kampaně	říjen-listopad 2014
Příprava rámcového plánu činnosti RS ČRo na rok 2015	říjen-listopad 2014
Marketingově-komunikační strategie RS ČRo na rok 2015	říjen-prosinec 2014
Dokončení nového samoobslužného pracoviště v ČRo Plzeň	30. 11. 2014
Ukončení projektu „Regiony 2014“	31. 12. 2014

SEKCE STRATEGICKÉHO ROZVOJE

Odbor komunikace a vnějších vztahů

Změny v souvislosti s restrukturalizací ČRo v rámci OKVV byly zejména tyto:

Převedení všech pracovníků odpovědných za komunikaci a marketing na celoplošných stanicích do OKVV - Oddělení marketingu. Přínosem této změny bylo především jednotné odborné vedení, plánování a koordinace činností z jednoho místa a vzájemné sdílení informací a zkušeností pracovníků. Hlavní úkoly byly plánování migrační komunikace v souvislosti se spuštěním ČRo Plus, reklamní kampaně a propagační akce.

Druhou změnou byla koncentrace finančních prostředků na propagaci na střediscích OKVV. Konkrétní alokace prostředků na jednotlivé značky (stanice a jiné) proběhla až po projednání marketingových plánů dle určení priorit. Tato koncentrace se týkala i regionálních stanic a ve výsledku umožnila operativní nakládání se zdroji nejen v souvislosti s promo akcemi, ale např. i při nákupu propagačních předmětů.

V dubnu roku 2012 byl spuštěn proces rebrandingu stanic Českého rozhlasu. Projekt byl zahájen výběrem výzkumné agentury, brainstormingem a následným testováním. V srpnu 2012 byla vyhlášena veřejná soutěž o návrh nové corporate identity. Koncem února roku 2013 započal v Českém rozhlasu proces rebrandingu. První etapa byla zaměřena na vytvoření všech prvků nové korporátní identity. Zpracovalo se kompletní portfolio logotypů všech příslušných značek Českého rozhlasu, byly stanoveny základní firemní barvy, typografie, vizuální styl ČRo a jeho stanic a byly vytvořeny šablony firemních dokumentů. Na základě vytvořených dílčích prvků nové identity vznikl hlavní grafický manuál vizuálního stylu Českého rozhlasu a doplňkové manuály pro jednotlivé stanice. Kompletní dílo bylo slavnostně předáno do rukou generálního ředitele ČRo Petera Duhana 20. září 2013.

V průběhu první etapy došlo rovněž k částečnému aplikování některých součástí nové korporátní identity – externí a interní označení budov na Vinohradech, distribuce nových logotypů partnerům a spolupracujícím firmám, výroba nových vizitek, ustanovení podpisu e-mailových zpráv pro zaměstnance a také k aktualizaci webových stránek www.rozhlas.cz.

V druhé etapě bylo zajištěno především kompletní nové označení vozidel v rámci autoparku Českého rozhlasu a výroba nových ID karet pro zaměstnance. Proces výroby ID karet v sobě zahrnoval také fotografování všech zaměstnanců. Byly vyrobeny nové televizní programové upoutávky stanic ČRo pro Českou televizi. Všechny nově pořízené propagační předměty a materiály byly opatřeny novým logotypem. V současné době probíhá příprava nového označení vysílacích studií v Praze na Vinohradech a částečná aktualizace orientačního systému budov.

Pro rok 2014 je naplánována třetí etapa rebrandingu, která se bude týkat především budov ČRo v Praze a v regionech. Realizaci této etapy bude předcházet vytvoření tzv. Design manuálu budov, který bude mimo jiné stanovovat pevné prvky jednotného označení budov včetně informačního a orientačního systému. Současně bude realizována druhá fáze výroby ID karet pro externí spolupracovníky. Bude vypsána veřejná zakázka na dodavatele firemních pracovních oděvů.

Dále budou označovány nově zakoupené vozy a bude vytvořena aplikace Brandual pro účinnou a efektivní správu korporátní identity Českého rozhlasu.

V průběhu roku 2013 došlo i k personálním změnám a bylo zrušeno několik pozic.

Odbor obchodu

Restrukturalizace zajištění obchodní činnosti Českého rozhlasu byla důsledkem kompatibility s novou organizační strukturou Českého rozhlasu a dále byla vyvolána neuspokojivými výsledky externí, exkluzivně zprostředkovatelské služby, společnosti Media Master. Byla zpracována „Vize obchodní činnosti a projekt Odboru obchodu“ zejména s ohledem na výrazně negativní trend vývoje trhu reklamních investic v ČR v závěru roku 2011. Další rozpracování obchodní činnosti bylo uvedeno v návazném materiálu nazvaném „Odbor obchodu 2013 a jeho cíle“.

Výsledkem restrukturalizace obchodní činnosti je výrazné zvýšení efektivity a produktivity práce interních zaměstnanců a dále zřízení nového systému administrace komerčního vysílání v souvislosti se zpřísněním požadavků aktuální legislativy a podmínek trhu ČR.

Celková výše úspor vzniklých reorganizační změnou odpovídá ročním nákladům v částce ve výši 9,5 mil. Kč. Počet zaměstnanců po reorganizaci je 23 (před reorganizací 19). Navýšení o 4 zaměstnance je zanedbatelné ve srovnání s původním zajištěním vlastního prodeje pouze u regionálních stanic při absenci jednotného systému administrace komerčního vysílání. V minulosti tvořil exkluzivní prodej prostřednictvím externí služby Media Master minimálně 80% celkových výnosů ČRo na úrovni zmíněných 19 zaměstnanců.

I přes přetrvávající negativní trend vývoje investic na reklamním trhu v ČR a pro trh významně destruktivní cenová politika dominantních mediálních domů se v posledních třech letech podařilo zastavit pokles výnosů z obchodní činnosti ČRo a udržet je ve stabilizované výši. V porovnání se situací na trhu je tento stav významným úspěchem.

Odbor obchodu plně převzal odpovědnost za sledování a efektivní nakládání s duševním vlastnictvím ČRo a jeho další šíření včetně podpory činnosti ostatních organizačních složek užívajících uvedené vlastnictví. Současně koordinuje a komunikuje s dceřinou společností Radioservis, a.s.

Základní milníky reorganizačního procesu:

- Duben 2012: vznik Odboru obchodu v podobě delimitace nákladů včetně lidských zdrojů z původních středisek.
- Květen 2012: vyřešení nedoplatku garance Media Master ve výši 13 mil Kč „Dohodou o narovnání“ (kompenzace prostřednictvím mediálního prostoru v následných letech) a snížením exkluzivity objemu komerčního vysílacího času na polovinu (snížení garance o 50% oproti roku 2011).
- Červen 2012: Český rozhlas přešel od 1. ledna 2013 na tzv. „otevřený“ obchodní model (bez vyplácení provizí), který po dobu trvání smlouvy s agenturou Media Master (dále jen MM) do konce roku 2013 procházel testováním na trhu za plného provozu. Vysoké nároky tržního prostředí byly eskalovány tlakem vlastní agentury, která jako vítěz tendru dle zákona o veřejných zakázkách (dále jen ZVZ) jediná nemusela respektovat cenotvorbu ČRo a otevřený jeho nový obchodní model. I přes vysoký tlak MM v oblasti cen a slevové politiky se dařilo realizovat aktivní akvizici obchodního týmu ČRo dle nastavených parametrů.
- Srpen 2012 – listopad 2013: rozsáhlá implementace SW vítězného dodavatele systému administrace komerčního vysílání a spouštění nových systémových procesů a výstupů požadovaných nejen pro původní účel, ale i další návazné funkcionality směrem k vysílání (traffic nekomerčních oznámení, autopropagace, apod.).
- Únor 2013 - dosud: přípravné práce na projektu „E-shop Českého rozhlasu“, které zahrnovaly přípravu veškerých procesů, smluvní agendy a podkladů pro zajištění obchodování archivu ČRo přímo koncovému uživateli.

- Leden 2014: Obchodování komerčního vysílání výhradně prostřednictvím vlastního otevřeného obchodního modelu, poprvé v historii bude ČRo vyjednávat objem přímo u mediálních agentur. Spuštění testovací verze E-shopu Českého rozhlasu.

Centrum uměleckých těles, soutěží a přehlídek

Toto Centrum vzniklo v souladu s harmonogramem restrukturalizace ČRo 1. 4. 2012 a jeho zadání je ekonomicky a metodicky řídit a organizačně a provozně zajistit činnost níže uvedených souborů a realizaci níže uvedených periodických akcí a jednorázových akcí. K datu svého vzniku, tedy k 1. 4. 2012 CUTSP sdružovalo následující střediska:

v režimu zaměstnaneckých souborů:

Symfonický orchestr Českého rozhlasu	(do 1. 4. pod Kanceláří generálního ředitele)
Dětský pěvecký sbor	(do 1. 4. pod Kanceláří generálního ředitele)
Dismánův rozhlasový dětský soubor	(do 1. 4. pod Kanceláří generálního ředitele)
Brněnský rozhlasový orchestr lidových nástrojů	(do 1. 4. součást ČRo Brno)

v režimu externího tělesa angažovaného na základě smluv o vytvoření uměleckého výkonu a licenčního ujednání:

Big Band Českého rozhlasu	(řešeno Producentickým centrem)
---------------------------	---------------------------------

soutěže a přehlídky se svými nákladovými středisky:

Concertino Praga	(do 1. 4. pod Producentickým centrem)
Concerto Bohemia	(do 1. 4. pod Producentickým centrem)
Prix Bohemia Radio	(do 1. 4. pod Producentickým centrem)

soutěže bez samostatných nákladových středisek:

Česko zpívá	(do 1. 4. vedeno intendantem regionálních studií)
-------------	---

Literární soutěž o vznik rozhlasové hry k 90. výročí zahájení rozhlasového vysílání (finální realizace v roce 2013).

Základním zadáním CUTSP je zvýšení efektivity vynaložených finančních prostředků na jednotlivé součásti Centra ve prospěch tvorby programu a vysílání ČRo a posílení komunikační a marketingové role těchto složek jako účinného spolutvůrce pozitivního image ČRo jako kulturní instituce.

V krátkodobém horizontu (1. 4. 2012 – 31. 12. 2012) muselo CUTSP řešit následující úkoly:

1. Posílení komunikace SOČR a ČRo Vltava v oblasti hudební prvovýroby – těleso se v tomto případě stává jistým typem „servisní organizace“ plnící požadavky ČRo Vltava, který jako tvůrce obsahu vysílání určuje dramaturgii prvovýroby. SOČR má dlouhodobý termínový kalendář, který slaďuje nahrávání s koncertní činností. K dořešení zbývá alokace prostředků na externí spoluúčinkující (v Centru výroby).
2. Řešení neuspokojivé a ekonomicky neprůhledné situace BROLN – těleso bylo vyvedeno z interní struktury ČRo a pro roky 2013 a 2014 uzavřena rámcová smlouva o vytvoření uměleckých výkonů a licenční ujednání garantující ročně souboru 20 výkonů spojených s nahráváním pro ČRo.
3. Otevření, modernizace a větší zviditelnění Prix Bohemia Radio jako přehlídky rozhlasové tvorby - k 1. 12. 2012 převzalo CUTSP agendu festivalu od Centra výroby. Bylo rozhodnuto o přesunutí festivalu do Prahy do objektů ČRo. Festival proběhl 4. -7. 11. 2013. Byla posílena odborná část festivalu (5 soutěžních kategorií, 2 veřejné debaty, 3 odborné semináře, z toho 2 mezinárodní) a

doprovodný program (5 veřejných večerních programů), na odbornou část se akreditovalo 220 účastníků z cca 20 zemí.

4. Zkvalitnění produkce Big Bandu Českého rozhlasu a využití tohoto tělesa jako silného marketingového a komunikačního nástroje ČRo – bylo rozhodnuto o ukončení činnosti tohoto tělesa a byla zahájena spolupráce s Big Bandem Gustava Bromy, a to na základě stejného modelu jakou u BROLN, tedy na základě dvouleté rámcové smlouvy o vytváření výkonů (14 výkonů) a licenčním ujednání pro leta 2013 a 2014. Daří se obsazovat Big Band na významné a pro Český rozhlas důležité kulturně společenské akce (Jazzfest Brno, MHF Český Krumlov a některé další) a tím upevnit pozici ČRo jako garanta kvalitní interpretace swingové a taneční hudby. Orchester je využíván i pro důležité marketingové akce a výročí ČRo.
5. Větší zapojení dětských souborů do tvorby vysílání ČRo (DPS, DRDS) - v tomto bodě je bohužel nutno konstatovat, že zájem ze strany programu o nahrávky a produkty dětských souborů je minimální. Členové souboru jsou využíváni spíše individuálně v rámci tzv. dospělé dramatické produkce, případně v rámci programu ČRo Rádio Junior, celosouborové projekty jsou de facto prováděny v rámci tzv. živých produkcí, v případě DRDS většinou na půdě Divadla Minor, v případě DPS příležitostně a ve velmi malém počtu. Oba dva soubory fungují jako vzdělávací subjekty vedoucí mladou generaci k estetické výchově a jako instituce provádějící předstupeň profesionálního vzdělávání v oboru herectví a zpěvu. Jsou také dobrým komunikačním a marketingovým nástrojem.
6. Řešení problematického dopadu existence talentové soutěže Česko zpívá na vysílání regionálních stanic ČRo – problémem je obsah, často cílící do jiné cílové skupiny. Proto bylo rozhodnuto, že tato soutěž se bude konat v roce 2014 naposled, následně bude obdobný formát ale na půdě folklorní tvorby realizován na ČRo Rádio Junior.

Z hlediska celku CUTSP se osvědčila koncentrace jednotlivých producentů do realizačního týmu Centra. Tím je možné operativně přesouvat síly k právě probíhajícím akcím. Výjimku tvoří SOČR, kde intenzita kontinuální činnosti vyžaduje průběžnou péči producenta a manažera. V roce 2014 bude zrušena funkce dramaturga Centra. Jako slabou stránku a problém k řešení považujeme činnost chybějícího marketingového pracovníka, který by realizoval projekty související s propagací a komunikací činnosti CUTSP a jeho jednotlivých složek.

Projektové řízení

Do procesu restrukturalizace Českého rozhlasu, který byl zahájen počátkem roku 2012 a který vycházel z koncepce předložené generálním ředitelem ČRo, byl zahrnut i proces zavedení projektového řízení jako jednoho z nástrojů pro systémové řízení změnových procesů a z něj vyplývajících klíčových projektů. Pro základní řízení restrukturalizačního procesu byl jmenován Změnový tým a pro jednotlivé konkrétní oblasti pak samostatné Design týmy. Současně s činností těchto týmů byl od začátku roku 2012 v rámci Sekce strategického rozvoje vytvořen Referát projektového řízení, jehož úkolem je vytvořit systémové zázemí pro implementaci projektového řízení v prostředí Českého rozhlasu. V nově vzniklém referátu bylo zřízeno jedno pracovní místo a jeho prvním úkolem bylo vypracování návrhu metodiky projektového řízení a jeho implementace do struktury vnitřních předpisů ČRo a zejména do reálného života. Výsledkem bylo vytvoření základní metodiky projektového řízení určené pro použití v Českém rozhlase a její přijetí formou Metodického pokynu **MP/2012/045/SSR//0 - Metodologie projektového řízení v Českém rozhlase**. Zároveň s touto metodikou byl vypracován doporučený postup při definici projektu (popis klíčových aktivit a kroků včetně návrhů jak postupovat) a šablony klíčových dokumentů.

V souladu s postupem změnového týmu byly v průběhu roku 2012 klíčové oblasti restrukturalizačního procesu převedeny do podoby jednotlivých strategických projektů a byly vytvořeny projektové týmy, které postupně nahradily práci původních design týmů.

Jednalo se o následující projekty: Vznik centra zpravodajství, vznik centra výroby, nový organizační a podpisový řád, dětské vysílání, vznik stanice mluveného slova, katalog pozic a nový systém odměňování, rekonstrukce Newsroom pro potřeby centra zpravodajství, SW pro administraci komerčního vysílání (Provys) a zavedení systému HelpDesk v OIT. Při realizaci projektů byly prakticky ve všech případech v rolích projektových manažerů jednotliví linioví manažeři na vysokém stupni řízení a z toho vyplynulo jejich velké zahlcení – pro strategické projekty je tedy velmi vhodné využít specializované projektové manažery, kteří se budou primárně věnovat řízení takových projektů. Dalším zjištěním z realizace byla komplikovaná koordinace jednotlivých projektů – chybí nástroj na společné řízení, reportování resp. sdílení dokumentů a zkušeností. Také citelně chyběly motivační nástroje pro členy jednotlivých projektových týmů – chybí možnost projektového odměňování.

Na základě těchto zkušeností byl od ledna 2013 Referát projektového řízení změněn na Oddělení projektového řízení a byl posílen o nově zřízené místo projektového manažera. Toto místo se podařilo obsadit zkušeným projektovým manažerem, který výrazně pomohl při procesu nápravy výše uvedených chyb a implementace jasných pravidel pro řízení projektů. V roce 2013 se tedy podařilo najít optimální model fungování projektového řízení. U velkých projektů (strategické, přesahové) je vhodné využít specializovaného projektového manažera, u menších projektů pak liniového vedoucího a metodickou podporu projektové kanceláře. Projektová kancelář se stala místem, kde lze získat metodickou podporu, administrativní zázemí, centrum informací o projektech. Je to koordinátor činnosti, „posunovač“ projektů vpřed.

V současné době předkládáme návrh kompetenčního modelu projektového řízení, to znamená přesný popis činností konkrétních členů projektového týmu, požadované dokumenty, kdo, kdy a kde je má předkládat a schvalovat. Byla upravena agenda výkonné rady, která se stala jedním z míst, která budou řešit systémové otázky projektového řízení. V souladu s nutností vyšší motivace byl vypracován návrh metodiky projektového odměňování (je přijat v rámci novelizace metodiky odměňování obecně). Byl vytvořen centrální portál Projekty, který je dostupný na intranetu. Pro jeho vybudování jsme využili instalovaného systému SharePoint, a je určen pro práci jednotlivých projektových týmů, sdílení dokumentů, ukládání veškerých výstupních materiálů jednotlivých projektů a obecně ke sdílení zkušeností. Pro každý existující projekt je založena vlastní stránka a k dokumentům mají přístup všichni členové jednotlivých týmů. Byl také vypracován plán projektů na příští období – rok 2014, a to ve vazbě na strategické cíle ČRo a zároveň ve vazbě na investiční požadavky jednotlivých sekcí.

Centrum Nová media

Základem CNM byl odbor ČRo Internet, který se k 1. 1. 2012 restrukturalizoval na Centrum Nová media. Získal podobu moderní kompaktní „divize“ pro nová média ČRo. Nové Oddělení programátorů se přeformovalo do nově definovaných pozic - analytika, vývojářů a kodérů, později i správce virtuálních serverů. Na jejich práci je navázáno i 2členné oddělení webové grafiky. Z dosavadní redakce bylo vytvořeno Multimediální oddělení, kde je Audiovizuální tým, nově i fotoeditor a webový redaktor. Nově jsme zřídili funkci UX a UI specialisty, který vytváří uživatelské prostředí webů a mobilních aplikací ČRo. Byla vytvořena funkce online marketéra, který zadává optimalizaci systému, výměnné i PPC kampaně a vede strategii ČRo na sociálních sítích.

Koncem roku 2012 bylo CNM redukováno o 1 pracovní místo v Audiovizuálním týmu. Došlo tak k finanční úspoře, ale Audiovizuální tým nestačí plnit narůstající požadavky programu a na vícekamerové akce najímáme externisty. Od 1. 1. 2013 byli do CNM převedeni webeditoři celoplošných stanic. Webovou práci pro celoplošné stanice nyní řídí přímo CNM; webovou práci pro

regionální stanice řídí CNM nadále metodicky. Tento krok přinesl brzy efekt v lepší organizovanosti práce, větší efektivitě a posílila se i profesionalita webeditorů. V polovině roku 2013 jsme snížili stav v Oddělení podpory stanic o 1 místo webového redaktora. Umožnila to výše uvedená vyšší efektivita v organizovanosti práce webeditorů. Uspořené místo využilo CNM k doplnění Oddělení programátorů o 1 místo programátora pro správu virtuálních serverů. Tento krok je nutný poté, co CNM zahájilo postupný přesun webových systémů ze serverů v ČRo do externího hostingu. CNM tak nemusí najímat na tuto práci externí firmu. Kromě finanční efektivity je přínosem i větší flexibilita v plnění požadavků na webové systémy ČRo.

SEKCE SPRÁVY A PROVOZU

Ekonomický odbor

V roce 2011 Ekonomický odbor organizačně spadal pod správní úsek. Ekonomický odbor byl členěn do 4 částí – finanční útvar, útvar účetnictví, útvar rozhlasových poplatků a oddělení veřejných zakázek. Útvar rozhlasových poplatků byl v roce 2012 vyčleněn do samostatného Odboru rozhlasových poplatků a oddělení veřejných zakázek a prodejů bylo vyčleněno v roce 2013 do nově vzniklého Odboru centrálního nákupu. V roce 2013 je Ekonomický odbor součástí Sekce pro správu a provoz a má následující organizační strukturu:

- Oddělení účetnictví
- Finanční oddělení
- Oddělení controllingu

Oddělení účetnictví

Do roku 2011 bylo zpracování účetnictví organizováno samostatně v 7 regionálních studiích (České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno, Olomouc a Ostrava) a v Praze. V průběhu roku 2011 byl připraven a spuštěn projekt centralizace účetnictví. Jeho realizace proběhla na podzim roku 2011 a od prosince 2011 je zpracování účetnictví centralizováno v Praze. V regionech zůstala pokladna a cestovní příkazy. Realizace znamenala úsporu 7 účetních v regionech v roce 2012 a nárůst zpracovaných dokladů v Praze bez zvýšení počtu zaměstnanců. **Centralizací účetnictví byl zásadním způsobem zlepšen systém kontroly a oběhu účetních dokladů, což přispělo k ještě větší transparentnosti hospodaření Českého rozhlasu.**

V roce 2013 bylo v souladu s projektem „Regiony 2014“ zpřesněno a personálně stabilizováno metodické řízení ekonomů regionálních divizí.

Finanční oddělení

Finanční oddělení zabezpečovalo historicky zpracování rozpočtu, rozborů a daně. Rozbory se dělaly pravidelně čtvrtletně pro management a pro Radu ČRo. Měsíční informaci (stručná jednostránková) o hospodaření pro poradu vedení připravoval útvar účetnictví po účetní závěrce. K 1. 4. 2013 došlo k organizační změně, kdy veškeré činnosti týkající se rozpočtové a controllingové agendy byly převedeny do nového Oddělení controllingu. Finanční oddělení zpracovává nadále komplexní agendu daní a platební styk včetně řízení cash flow ČRo a systémově **byla tak realizována zásada vzájemně odděleného účetnictví, controllingu a financování, která je nezbytná pro eliminaci jakýchkoliv profesních selhání v hospodaření se svěřenými prostředky.**

Oddělení controllingu

V letech 2011 – 2012 vykonávali controllingovou činnost částečně ekonomové divizí, a to jak v jednotlivých ekonomických divizích v Praze, tak v regionech. Tito ekonomové byli organizačně zařazeni přímo v jednotlivých divizích a zabezpečovali zpracování ekonomických činností a personálních podkladů pro daný útvar. K 1. 7. 2012 došlo k převodu ekonomů v Praze do Ekonomického odboru a byl tak dán personální základ pro pozdější vznik Oddělení controllingu.

K 1.4. 2013 byl implementován nový model ekonomického řízení, který spočíval v zefektivnění práce ekonomů, kdy bylo zúženo spektrum činností ekonomů delegací personální agendy na OLZ, delegací honorářů na produkci, delegací ostatní administrativy a docházky na sekretariáty divizí, delegací controllingové činnosti na nezávislé Oddělení controllingu. Došlo k personální úspoře čtyř ekonomů a k situaci, kdy jeden ekonom obsluhuje s méně činnostmi více divizí. Ekonomové jsou od

1. 4. 2013 součástí Oddělení controllingu, které vzniklo 1. 4. 2013. V roce 2013 bylo v souladu s projektem „Regiony 2014“ zpřesněno a personálně stabilizováno metodické řízení ekonomů regionálních divizí.

Cílem vzniku tohoto oddělení bylo vypracovat koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod Českého rozhlasu. Úkolem controllingu je zabývat se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi, ale i vztahy s věřiteli. Na základě poskytnutých controllingových informací je pak schopno vedení Českého rozhlasu reagovat odpovídajícím způsobem, což dle informací získatelných ze statutárních účetních výkazů není dost dobře možné. Byl vybudován controlling šitý na míru ČRo, zajišťovaný interním týmem, který s ČRo žije jeho každodenní život, zná jeho silné a slabé stránky a je schopen být výkonnému managementu rádcem, ale i oponentem. **Konkrétním počinem controllingu v roce 2013 byla implementace standardního měsíčního reportingu pro vedení Českého rozhlasu, který má za úkol informovat o stavu a vývoji výnosů z rozhlasových poplatků a z komerčních činností a o vývoji plnění jednotlivých nákladových kapitol rozpočtu.** Součástí měsíčního reportingu jsou i informace o stavu plnění investic a komplexní informace z oblasti lidských zdrojů. V neposlední řadě je pozitivním výsledkem vzniku Oddělení controllingu v Českém rozhlasu kvalitativně vyšší úroveň zpracování rozpočtu Českého rozhlasu na rok 2014. Z důvodu zvýšení odpovědnosti jednotlivých manažerů ekonomických divizí Českého rozhlasu za jimi spravovaný rozpočet je rozpočet zpracován vedle klasického nákladového pohledu (tj. přiřazení výnosů a nákladů na střediska, kde skutečně vznikají) i poprvé jako tzv. „kompetenční model rozpočtu“, kde jsou jednotlivým hospodářským střediskům přiřazeny ty výnosy a náklady za něž příslušný manažer zodpovídá a za jejich plnění bude i hodnocen.

Implementací standardního měsíčního reportingu, nového modelu ekonomického řízení a kompetenčního modelu rozpočtu byla zásadním způsobem kvalitativně zlepšena úroveň ekonomického řízení a kontroly nad veřejnoprávními zdroji Českého rozhlasu.



Odbor centrálního nákupu

K 1. 1. 2013 byl v Českém rozhlasu zřízen odbor centrálního nákupu, který má dvě oddělení – Oddělení centrálního nákupu a Oddělení veřejných zakázek a prodejů. Cílem zřízení tohoto odboru bylo systémově řešit a centralizovat celý nákupní proces v Českém rozhlasu tak, aby byla zvýšena transparentnost a hospodárnost vynakládaných prostředků.

Oddělení centrálního nákupu

V Českém rozhlasu historicky neexistovalo systémové řešení nákupu. Nákup byl řešen roztříštěně a v zásadě neplánovaně, v důsledku čehož se výrazně snižuje ekonomická efektivita nákupu. ČRo

nevyužíval své silné nákupní pozice, kdy prostřednictvím řízeného nákupního procesu může ušetřit až desítky milionů Kč ročně. Vedle toho necentralizovaný systém zvyšoval administrativní zátěž jednotlivých útvarů a zároveň nebyl schopen uspokojovat jejich oprávněné nároky a požadavky coby objednatelů.

Posláním projektu Centrální nákup, který byl v ČRo odstartován 1. 1. 2013, bylo změnit zavedený způsob decentralizovaného nákupu a zavést jednotný koncepční systém centrálního nákupu, který bude transparentní, zvýší efektivitu, zjednoduší a zrychlí administrativu v rámci jednotlivých útvarů a v neposlední řadě a především povede k úspoře vynakládaných prostředků. Toto bude docíleno zejména:

- zavedením jednotného transparentního systému a metodiky nákupu
- zvýšením kvality výběru dodavatelů, zpřísněním podmínek pro dodavatele
- odstraněním duplicit při nákupech jednotlivých skupin zboží/služeb
- zavedením nákupního controllingu
- zavedením centrálního informačního systému pro administraci objednávek a fakturaci
- zavedením zpětné vazby od interních i externích zákazníků

Pilotní provoz centrálního nákupu v ČRo byl spuštěn 1. 10. 2013, kdy byl centralizován nákup kancelářských a hygienických potřeb, záznamové techniky, nábytku. K 31. 12. 2013 byl převeden do centrálního skladu sklad techniky a tím i centralizován její nákup, následovat bude centralizace nákupu IT a následně i dodavatelských služeb.

Zavedením centrálního nákupu v Českém rozhlasu byla zvýšena transparentnost a efektivnost vynakládání veřejných prostředků na nákup materiálu a služeb pro zabezpečení fungování Českého rozhlasu.

Oddělení veřejných zakázek

Oddělení veřejných zakázek (do 31. 12. 2012 Oddělení veřejných zakázek a prodeje) již od svého vzniku zajišťuje veškerou administrativu spojenou se zadáváním veřejných zakázek dle zákona č. 137/2006 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů a odprodej vyřazeného hmotného majetku. Metodicky byla činnost oddělení upravena předpisem „Metodický pokyn ředitele Ekonomického odboru č. 5/2008: Likvidace a odprodej dlouhodobého hmotného majetku Českého rozhlasu“. V polovině roku 2011, konkr. od 2. 6. 2011, kdy vstoupil v platnost a účinnost „Metodický pokyn ředitelky Ekonomického odboru č. 5/2011, Zadávání veřejných zakázek v Českém rozhlasu“, došlo k rozšíření agendy oddělení o zajištění procesu zadávání veřejných zakázek malého rozsahu. Z tohoto důvodu došlo k navýšení počtu pracovníků oddělení o 2 zaměstnance (v současné době má oddělení 6 zaměstnanců). **Tento krok tak vedl ke komplexnímu pokrytí zadávání všech zakázek Českého rozhlasu závaznými pravidly, což mělo za efekt zvýšení transparentnosti a účelnosti vynaložených finančních prostředků Českého rozhlasu při nákupu zboží, služeb a stavebních prací pro jeho potřeby.**

Tento metodický pokyn byl od 1. 7. 2013 nahrazen „Metodickým pokynem náměstka SSaP č. MP/008/2013/SSP//0, Zadávání veřejných zakázek Českém rozhlasu“, který byl k 1. 1. 2014 aktualizován s ohledem na změnu zákonné úpravy. Nový metodický pokyn snížil administrativní zátěž u veřejných zakázek s předpokládanou hodnotou do 0,5 mil Kč bez DPH, když umožnil zaměstnancům jejich zadávání vlastními silami. Současně však díky novému softwarovému nástroji pro administraci veškerých zakázek neztratilo oddělení veřejných zakázek nad takovými zakázkami „dohled“ a je schopno pružně a efektivně kontrolovat, příp. zasahovat do jejich zadávání.

Počty administrovaných veřejných zakázek se od poloviny roku 2011 navyšovaly a v posledních dvou letech přesáhly počet 100 veřejných zakázek (včetně veřejných zakázek malého rozsahu) v jednom kalendářním období. Český rozhlas si je vědom toho, že nákup prostřednictvím veřejných zakázek má

sloužit k tomu, aby zadavatel získal jím požadovanou kvalitu za co nejnižší (avšak reálnou) cenu. **Nemalé úspory při vynakládání finančních prostředků Českého rozhlasu tak bylo dosaženo pomocí výběru konkrétních dodavatelů prostřednictvím hodnocení nabídek formou elektronických aukcí.**

Navzdory snahám neúspěšných dodavatelů napadat proces zadávání veřejných zakázek Českým rozhlasem u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, si Český rozhlas od poloviny roku 2011 drží „čistý štít“, tj. **z celkového počtu 7 veřejných zakázek, o nichž v daném období probíhalo a bylo pravomocně ukončeno správní řízení před Úřadem, nebylo v žádném z nich konstatováno porušení zákona č. 137/2006 Sb. ze strany Českého rozhlasu, ani nebyla uložena pokuta, příp. jiné nápravné opatření.** Rozhodnutími Úřadu tak bylo potvrzeno, že proces zadávání veřejných zakázek Českého rozhlasu plně probíhá v souladu se zásadami transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. U dalších 2 probíhajících řízení bylo v prvním stupni Úřadem taktéž konstatováno, že ze strany Českého rozhlasu nedošlo k porušení zákona č. 137/2006 Sb. (tato správní řízení však nebylo doposud pravomocně ukončena).

Odbor techniky

Rok 2011 znamenal výrazné organizační změny pro celou divizi Technika Českého rozhlasu. K červnu 2011 proběhla zásadní reorganizace tehdejšího Úseku techniky, původní struktura čtyř odborů bez přesně definovaných kompetencí přešla na tři základní útvary v jasném členění, a to:

- Informační technologie,
- Zvuková technika a
- Distribuce signálu.

V roce 2011 byla současně realizována zásadní restrukturalizace organizační struktury Odboru techniky. Dosavadních 26 organizačních složek bylo redukováno na 17, tj. ve stejném poměru byl také redučován příslušný počet vedoucích pracovníků. Počet zaměstnanců se během této organizační změny snížil z původních 144 na 133.

Při této komplexní reorganizaci Techniky ČRo byl zrušen Odbor práce se zvukem a nahrazen jedním Oddělením zvukové výroby. V oblasti publicistické zvukové výroby byly optimalizovány pracovní postupy a došlo ke snížení stavu o několik zvukových techniků. Také došlo k eliminaci neproduktivních činností v Dispečinku oddělení techniky (DOT) a jeho celkové optimalizaci. Celkově nový Útvar zvukové techniky řeší náročné rekonstrukce výrobních a vysílacích pracovišť, obměnu, rozvoj a údržbu všech technologií určených pro práci se zvukovým signálem.

Při zmíněné reorganizaci Techniky ČRo byl také zřízen Útvar distribuce signálu, který logicky zahrnul Oddělení hlavního přepojovače, Referát vysílačů a telekomunikací a Oddělení spojové techniky. K příslušným organizačním opatřením patřila i redukce počtu telefonních spojovatelů. Hlavní náplní práce Útvaru distribuce signálu je zajištění provozu vysílacích sítí, kontribuce mezi regionálními studii, provozu hlavního přepojovače a podpory telefonních hlasových služeb včetně mobilních telefonů. Dále nově Útvar distribuce signálu řeší problematiku digitálního vysílání a spolupráce na programové výměně v rámci EBU.

Od 1. 11. 2011 byla Technika ČRo organizačně zařazena jako odbor do nově vzniklé Sekce správy a provozu. **Útvar informačních technologií se stal integrální součástí Odboru techniky. Ve druhé půli roku se začalo s prací na standardizaci systémů a strategii rozvoje IT s výhledem na 3 roky.** Cílem je zjednodušení správy a provozu IT a vytvoření lepších podmínek ke koncepční práci a dlouhodobější způsob plánování a rozvoje IT služeb pro interní uživatele ČRo. Od 1.9. začal útvar IT zabezpečovat nepřetržitou poruchovou službu typu 7x24 hodin, tato služba pak je od podzimu 2013

doplněna centrálním dispečinkem IT typu „Service Desk“ (operátoři, evidence, reporting) – vše při zachování stejného počtu pracovních míst v rámci IT.

V roce 2012 pokračovala optimalizace pracovních postupů a personální reorganizace Odboru techniky ČRo. Počet zaměstnanců se tak snížil o dalších patnáct - z původních 133 na 118.

V lednu 2013 byla přesunuta většina zvukových mistrů, zvukových techniků a Dispečink zvukové výroby do Sekce programu a vysílání. Zbylé zvukařské pozice v OT byly kromě Oddělení přenosů zrušeny. **Celkově se počet pracovníků v Odboru techniky ke konci roku 2013 snížil z původních 144 v roce 2011 na počet 82.**

Odbor rozhlasových poplatků

Nynější odbor rozhlasových poplatků zajišťuje veškerou agendu spojenou s naplňováním zákona č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích tj. o výběr rozhlasového poplatku. Jedná se o inkasní činnost spočívající zejména v evidenci rozhlasových poplatníků, tvorbě předpisů rozhlasového poplatku, správě platebních kanálů, získávání nových poplatníků (akvizice) a vymáhání pohledávek. Výběr rozhlasového poplatku je agendou v trvalém rozvoji s ohledem na vývoj informačních technologií, příslušné legislativy a možností spolupráce s partnery Českého rozhlasu.

Stěžejním nástrojem pro vykonávanou agendu je robustní informační systém is-USYS.net, se kterým pracují všichni pracovníci v odboru. V roce 2011 začalo první fiskální období po generálním upgradu systému na verzi nové generace v platformě Microsoft „.net“, která umožnila širší a rychlejší uživatelské možnosti ve většině vykonávaných procesů při výběru poplatků. Nově byl systém využit i pro povinnosti Českého rozhlasu ve vedení elektronické spisové služby, což se týká několika dalších stovek pracovníků průřezově ve všech útvech v Českém rozhlasu. V roce 2012 byl tento systém rovněž nasazen pro správu partnerů v obchodní činnosti Českého rozhlasu a došlo k propojení ze systémem PROVYS.

Technologicky byl odbor dobře zajištěn pro kýžené záměry zefektivnění výběru poplatku zejména z hlediska vymáhání pohledávek a získávání nových poplatníků. Podařilo se plně využít potenciál využívání datových schránek a to zejména při komunikaci s poplatníky v kategorii právnických osob z důvodu vymáhání pohledávek nebo jejich akvizičního oslovení. Vedle toho se komunikace přes datové schránky stala nezbytnou součástí při řešení insolvenčních řízení, konkursů a likvidačních poplatníků, přičemž v roce 2012 lze tuto dílčí agendu označit za rutinní. **Z hlediska informačních technologií dále došlo k certifikaci a následnému napojení na tzv. Správu základních registrů, čímž se poprvé podařilo využívat aktuálně platné informace o poplatnících, zejména o fyzických osobách.** V neposlední řadě se do rutinního provozu zařadilo upomínání poplatníků prostřednictvím SMS zpráv.

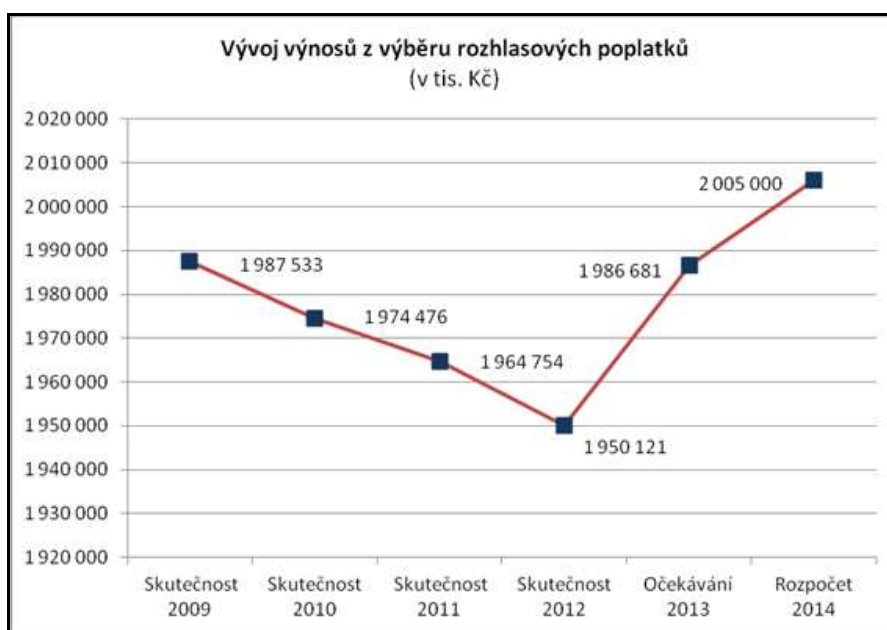
Významným počinem bylo v roce 2011 založení expertního týmu pro řešení pohledávek rozhlasových poplatníků. Tento tým aktivně hledal hlavně ekonomicky efektivní způsoby pro různé formy vymáhání pohledávek zejména pak jejich soudního řešení. I na základě této aktivity byla ke konci roku 2011 vybudována a obsazena nová pozice Právník, jehož hlavní činností je soudní řešení významných pohledávek u právnických osob (v roce 2013 bylo zažalováno 140 případů). Další nově zřízenou pozicí se stal "Specialista rozhlasových poplatků", ve které je hlavní činností vyhledávání a individuální oslovování potenciálních nových poplatníků z řad firem a organizací, přičemž za jeden rok se tímto způsobem podařilo získat 12 tisíc nově evidovaných příjemců (roční výnos 6,4 mil. Kč).

V roce 2011 byl nynější odbor rozhlasových poplatků organizačně zařazen jako útvar rozhlasových poplatků v ekonomickém odboru. Zkraje roku 2012 došlo k organizační změně a útvar byl umístěn do přímé působnosti náměstka pro správu a provoz. Na přelomu roku 2012 a 2013 byl útvar rozhlasových

poplatků přejmenován na Odbor rozhlasových poplatků s vedením ve formě ředitele na druhém stupni řízení.

V uplynulých třech letech se podařilo opětovně nastartovat realizace plošných akvizičních akcí v obou kategoriích poplatníků. V několika vlnách bylo osloveno více než 330 tisíc potenciálních poplatníků z řad fyzických osob (domácností) a více než 40 tisíc potenciálních poplatníků z řad právnických nebo fyzických podnikajících osob. **Na základě těchto akcí bylo zaevidováno více než 100 tisíc rozhlasových přijímačů, což v úhrnném ročním předpisu poplatku představuje částku 54 mil. Kč.** Z pohledu vymáhání pohledávek bylo realizováno více než 450 tisíc upomínek s inkasní úspěšností nad 115 mil. Kč. Vedle toho byl ke konci roku 2013 zprovozněn nový platební kanál "Faktura 24" pro klienty největší banky v ČR, který by mj. měl výhledově přinést významné úspory na tzv. inkasních nákladech.

V roce 2013 proběhla hloubková analýza procesů a kapacit při výběru rozhlasových poplatků, která je hlavním podkladem pro další rozvoj zázemí a činností při výběru rozhlasového poplatku a to zejména se záměrem vymáhání pohledávek a získávání nových poplatníků realizovat intenzivněji vedle sebe.



Odbor správy a majetku

Odbor správy a majetku od roku 2011 do konce roku 2013 prošel částečnou transformací, a to jak ve smyslu úpravy organizační struktury, zeštíhlení odboru, tak i způsobem zajišťování určitých činností v gesci odboru.

OSaM je v organizační struktuře Českého rozhlasu útvar, který je zařazen v kategorii podpůrných resp. servisních útvarů. Hlavními činnostmi jsou jak administrativní správa nemovitého majetku ve vlastnictví ČRo, tak i péče o tento majetek. Dále pak v gesci OSaM je správa vozového parku, BOZP a PO, odpadové i energetické hospodářství a v neposlední řadě stavební investice, které dříve byly součástí ekonomického odboru.

V letech 2011 až 2012 organizační struktura OSaM nebyla optimální. Odbor správy a majetku měl 4 stupně řízení (ředitel odboru, vedoucí oddělení přímo řízený ředitelem odboru, vedoucí útvaru, který byl přímo řízen ředitelem odboru a vedoucí oddělení, které řídil vedoucí útvaru). Tato organizační

struktura popírala principy efektivního řízení, čehož následkem byla mj. roztržštěnost kompetencí, komplikované stanovení odpovědností apod.

Činnosti v gesci OSaM byly metodicky i výkonově zajišťovány pouze na centrále, tzn. v areálu Vinohrady (Vinohradská 12, Římská 13 a Římská 15). Správu regionálních nemovitostí ve vlastnictví ČRo, ve kterých jsou umístěna regionální studia, a dále správu vozového parku v regionech zabezpečovala jednotlivá regionální studia. Důsledkem této téměř úplné decentralizace činností byla existence rozdílných postupů, pravidel, tzn. metodik při zajišťování péče a správy o majetek ČRo. Výjimkou byly stavební investice, které byly prováděny vždy za účasti či alespoň za součinnosti centrálního oddělení stavebních investic a majetku, a stejně tak agenda pojištění.

V průběhu roku 2012 došlo k vytvoření centrálních metodických pokynů, manuálů, kterými se určila základní pravidla pro správu vozového parku a částečně i nemovitostí, a to ve smyslu nastavení procesu přípravy, schvalování a uzavírání nájemních smluv. Tímto základním procesem bylo zajištěno efektivnější využívání prostor v objektech ČRo.

Vzhledem k nutnosti optimalizovat organizační strukturu OSaM, došlo ke dni 1. 1. 2013 k rozsáhlé restrukturalizaci OSaM, přičemž došlo ke snížení druhů typových pozic v oddělení a zrušení jednoho stupně řízení. V rámci nové organizační struktury vznikla čtyři oddělení, a to:

- oddělení stavebních investic a údržby,
- oddělení energetiky a životního prostředí,
- oddělení podpůrných služeb a
- oddělení dopravy.

Nová organizační struktura zajistila logičnost a návaznost činností jednotlivých oddělení, nastavení kompetencí s určením jasných odpovědností a tím i efektivnější zajišťování jednotlivých činností. Došlo k vytvoření základní chybějící metodiky (např. Dopravní řád, Interní ceník autopůjčovny, Pravidla pro pracovníky ostrahy a ochrany, Provozní pravidla užívání areálu Vinohradská, ...), která se v možné míře přenesla na regionální studia. Došlo k částečné centralizaci, a to zejména v oblasti administrativní správy nemovitostí, tzn., že na centrále byla vytvořena evidence všech nabývacích titulů, nájemních smluv, listů vlastnictví a dalších dokumentů vztahujících se k nemovitému majetku ve vlastnictví ČRo či Českým rozhlasem využívaných. Další součástí změny v rámci OSaM je snaha o centralizaci zajištění dodávek „zboží, materiálu“ a dále pak zajištění některých služeb externími dodavateli, a to na základě rámcových smluv. Toto se nám v roce 2013 podařilo např. u VZ na nákup nábytku pro celý ČRo, nákup osobních a užitkových vozidel pro ČRo, zajišťování servisních služeb všech vozidel v majetku ČRo, nákupy energií apod.

Údržba nemovitého majetku i v roce 2013 spadala do kompetence regionálního ředitele, takže OSaM mohl pouze doporučovat postupy, ale zásadně nemohl ovlivňovat způsob zajištění této činnosti na regionech, **nicméně v průběhu roku 2013 byly vytvořeny předpoklady pro centralizaci správy regionálního majetku od 1. 1. 2014.**

Činností, která je zajišťována v ČRo centrálně, a to v souladu s platnou legislativou jsou prodeje nemovitého majetku. Český rozhlas v letech 2011 až 2012 vyhodnotil, jaké efektivnosti je dosaženo v jednotlivých nemovitostech a rozhodl o prodeji tzv. zbytného majetku, tzn. majetku, který není Českým rozhlasem nijak delší dobu využíván a ani v budoucnosti pro něj využití ČRo nemá. V roce 2012 bylo kladně rozhodnuto o záměru prodeje zbytných nemovitostí Dykova, Praha 10 a Jeseniova, Praha 3. Na konci roku 2012 byly realizovány přípravy výběrových řízení na zprostředkovatele prodeje. Tento způsob byl zvolen pro zachování transparentnosti samotného procesu prodeje a zajištění prodeje za tržní cenu v optimální době. Prodeje byly odsouhlaseny Radou ČRo a úspěšně realizovány v druhé polovině roku 2013.

V roce 2013 došlo pak k úplnému dokončení rekonstrukce objektu Vinohradská 12, hlavního sídla Českého rozhlasu včetně stavebního dokončení všech studií včetně režii. Tímto došlo k vytvoření komfortnějších pracovních podmínek pro zajišťování základního poslání Českého rozhlasu tj. zabezpečení veřejnoprávního vysílání.

ODBOR LIDSKÉ ZDROJE

V prosinci 2011 byl vytvořen Odbor lidské zdroje, který má standardní strukturu (personální administrativa, vzdělávání, mzdy/honoráře a personální konzultace a odměňování). Na počátku byla hlavním úkolem tohoto týmu podpora rozvoje lidského potenciálu Českého rozhlasu v souladu s moderními trendy a zavedení standardních personálních procesů, po vybudování odborně a kompetenčně silného útvaru pak vytvářet a prosazovat personální strategii v souladu se strategií ČRo.

Na počátku byly stanoveny tyto dílčí úkoly a priority, popsané v následujících kapitolách:

1. Nastavení základních personálních procesů

- a. Nábor a výběr zaměstnanců (implementováno v roce 2013)
- b. Adaptace nových zaměstnanců (implementováno, v průběhu 2014 bude revidováno)
- c. Vzdělávání (v letech 2012-13 bez koncepce, od 2014 koncepční vzdělávání)
- d. Odměňování zaměstnanců (implementováno v roce 2013)
- e. Plánování personálních potřeb (kontinuální proces dle strategie ČRo)
- f. Personální reporting (implementováno v roce 2013 pro vedení ČRo, bude rozšířeno na nižší úrovně řízení)

2. Stanovení koncepce v oblasti:

- a. Kariéry, péče o talenty a klíčové zaměstnance – koncepce definována v roce 2014
- b. Hodnocení zaměstnanců – na základě pilotního projektu implementace do ČRo v roce 2014 na základě Kompetenčního modelu
- c. Generační obměna – koncepce definována pro období 2015 - 17

Organizační struktura Odboru Lidských zdrojů

Odbor Lidské zdroje je řízen ředitelem OLZ a je přímo podřízen generálnímu řediteli ČRo.

Součástí OLZ je Oddělení mezd a honorářů, Personální oddělení, Oddělení vzdělávání a TS elévů (TS elévů bude přesunuta do CVYR od roku 2014). V dubnu 2013 bylo připojeno zdravotní středisko.

Koncepce OLZ je postavena na vybudování silného partnera zajišťujícího personální procesy v souladu s platnou legislativou a potřebami ČRo. Tato koncepce je realizována činností jednotlivých oddělení.

Oddělení mezd a honorářů zajišťuje všechny procesy vedoucí k výpočtu a výplatě mezd a honorářů nejen zaměstnanců ČRo, ale také všech externích spolupracovníků. Byla provedena celková revize oblasti externí spolupráce vedoucí k tvorbě nových honorářových smluv, platných směrnic a pokynů a nového honorářového sazebníku.

V souvislosti s celým tímto procesem došlo k revizi a kontrole tzv. institutu závislé práce a na základě toho bylo několik desítek externích spolupracovníků převedeno do pracovního poměru.

Personální oddělení zajišťuje proces nástupů, změn v pracovním poměru a výstupů pro všechny formy pracovně právních vztahů. V rámci tohoto oddělení vznikly pozice personálních konzultantů, jejichž rolí je poskytovat poradenský servis v pracovněprávní oblasti, při operativních činnostech spojených se zaměstnaneckým poměrem a při implementaci nových projektů a procesů pro vedoucí zaměstnance. Během let 2012 - 13 byly naplněny hlavní cíle tohoto útvaru, jako jsou finalizace adaptačního programu pro nové zaměstnance a sjednocení postupu a pravidel pro práci s novým

zaměstnancem, včetně nastavování cílů a očekávání a systém průběžného hodnocení adaptační doby. Byla nastavena pravidla a postupy při obsazování pracovních pozic v ČRo. Tento útvar zajišťuje celý proces náboru a výběru zaměstnanců – od identifikace potřeby až po podepsání pracovní smlouvy.

Pozn.: od roku 2014 budou personalistika, mzdy a honoráře sloučeny do jednoho útvaru a dojde k vyčlenění personální podpory do samostatného útvaru.

Oddělení vzdělávání zajišťuje veškerý rozvoj zaměstnanců ČRo na základě schválené koncepce vzdělávání s důrazem na rozvoj vysílacích a programových složek. Jeho dalším důležitým úkolem je příprava talentovaných elévů do programu a vysílání. Během roku 2013 byla připravována koncepce dlouhodobého rozvoje zaměstnanců s důrazem na rok 2014, kdy dojde k intenzivnímu vzdělávání vedoucích zaměstnanců, kteří jsou základním stavebním kamenem pro fungování personálních procesů ve struktuře ČRo. Dále pak bude kladen důraz na rozvoj zaměstnanců v oblasti programu a vysílání. Vzdělávání v ČRo jako systematický program rozvoje pracovníků rozhlasu je založen na definovaných kompetencích každé pracovní pozice.

Ve druhé polovině roku 2013 byl vybudován **personální controlling a reporting** zajišťovaný 2 zaměstnanci. Jejich úkolem je tvorba personálního rozpočtu, analýza výstupů z mezd, podpora manažerů při implementaci politiky odměňování, údržba a rozvoj personálních systémů a technická podpora pro práci s daty.

Během roku 2012, s implementací od 1. 1. 2013, byla nastavena nová politika odměňování. Smyslem této politiky bylo vytvořit spravedlivý a jasný systém, který umožňuje nejen spravedlivé odměňování, ale také motivuje zaměstnance k vyššímu a kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Byly zmapovány všechny pozice v ČRo, popsány jednotlivé činnosti a odpovědnosti, pozice byly zapracovány pod vedením externích konzultantů ze společnosti HAY do jednotlivých rodin pozic a referenčních úrovní. Pro jednotlivé rodiny byla stanovena mzdová rozpětí a výše variabilních složek mzdy. Po implementaci nového systému odměňování byla v roce 2013 provedena analýza účinnosti tohoto systému a došlo k jeho přehodnocení a mírné modifikaci. Byl snížen počet rodin pozic ze 7 na 5. Pozice ve zrušených rodinách byly začleněny do jiných rodin. Došlo také ke zúžení spektra výší variabilní složky mzdy, kdy výše této složky již není vázána k rodině pozic nýbrž k jednotlivým pozicím. Byla vytvořena metodika pro řízení pracovního výkonu prostřednictvím výkonnostních cílů (tzv. KPI) pro vedoucí zaměstnance a některé specialisty, u nichž lze tyto ukazatele výkonnosti vzhledem k povaze jejich práce nastavit. Během roku 2014 bude přehodnoceno a aktualizováno zařazení některých pozic do referenčních úrovní.

V souvislosti s novou politikou odměňování byl vytvořen v polovině roku 2013 Katalog pozic ČRo, v němž je každá pozice popsána z pohledu jejího účelu ve struktuře ČRo, odpovědností a činnostech, kompetencí (kompetence byly doladěny v souvislosti s Kompetenčním modelem, který vznikl až na konci roku 2013).

U každé pozice byly dále definovány kvalifikační předpoklady z pohledu vzdělání, praxe a jazykové vybavenosti. Do Katalogu budou ještě zapracovány požadované IT dovednosti, potřebné přístupy k IT zdrojům a vybavenost pro danou pozici.

Celý Katalog pozic bude v roce 2014 přepracován na Katalog profesí, v němž bude unifikován a zjednodušen popis odpovědností pro danou profesní skupinu. Významnou funkcí Katalogu je i tisk popisů práce pro každého zaměstnance. Tento popis je automaticky generován z Katalogu a vedoucí zaměstnanec ho může ještě doplnit o specifické činnosti.

Ve druhé polovině roku 2013 byl spuštěn projekt kompetencí, jehož výstupem je Kompetenční model celého ČRo. Tyto kompetence jsou zapracovány do Katalogu pozic ke každé pozici. Avšak hlavním přínosem tohoto Kompetenčního modelu je to, že bude sloužit jako základ pro roční hodnocení zaměstnanců a pro jejich dlouhodobý rozvoj.

V oblasti rozvoje zaměstnanců probíhaly v uplynulých letech dílčí kurzy a aktivity, které nebyly podložené ucelenou koncepcí. Proto byla ke konci roku 2013 schválena koncepce vzdělávání na rok 2014 s průnikem do dalších let, která je založená především na vzdělávání vedoucích zaměstnanců. Investice do této skupiny zaměstnanců je na základě výstupů z provedených analýz nezbytná. Rozvoj vedoucích zaměstnanců bude zaměřen na dovednosti v oblasti vedení a řízení zaměstnanců, nastavování cílů a jejich vyhodnocování, hodnocení pracovního výkonu dle kompetencí, delegování, rozvoj podřízených apod. Všechny tyto aktivity budou prováděny technikou tréninku při práci, kde hlavní rolí OLZ budou poradenství a koučink.

Vzdělávání v oblasti programu a vysílání bude mít ucelený koncept postavený na potřebách programu a vysílání – Žurnalistická akademie, Kreativní dílny v Centru výroby apod. Bude posílena spolupráce s univerzitami a osobnostmi z mediálního světa. Inspiraci chceme také čerpat z evropských médií.

V roce 2013 byl nastartován projekt Multimedializace, který se stane součástí každoročního vzdělávání redaktorů a ostatních pracovníků v médiích.

Práce s elévy přinesla také několik pozitivních výsledků, např. se podařilo ve velice krátkém čase připravit spolu s Radiožurnálem 2 mladé redaktory do vysílání.

Během roku 2013 byl postupně budován personální controlling a reporting. Základní personální data jako počty zaměstnanců, pohyby mezi sekcemi, stavy zůstatků dovolených a sledování nemocnosti se staly nedílnou součástí měsíčního reportu hospodaření ČRo. Pro rok 2014 připravuje OLZ měsíční detailní report o personálních údajích pro Výkonnou radu ČRo.

Samozřejmostí jsou různé analýzy a reporty na vyžádání nejen pro vedení ČRo, ale i pro jednotlivé držitele rozpočtů. OLZ se podílí výraznou měrou na tvorbě personálního rozpočtu.

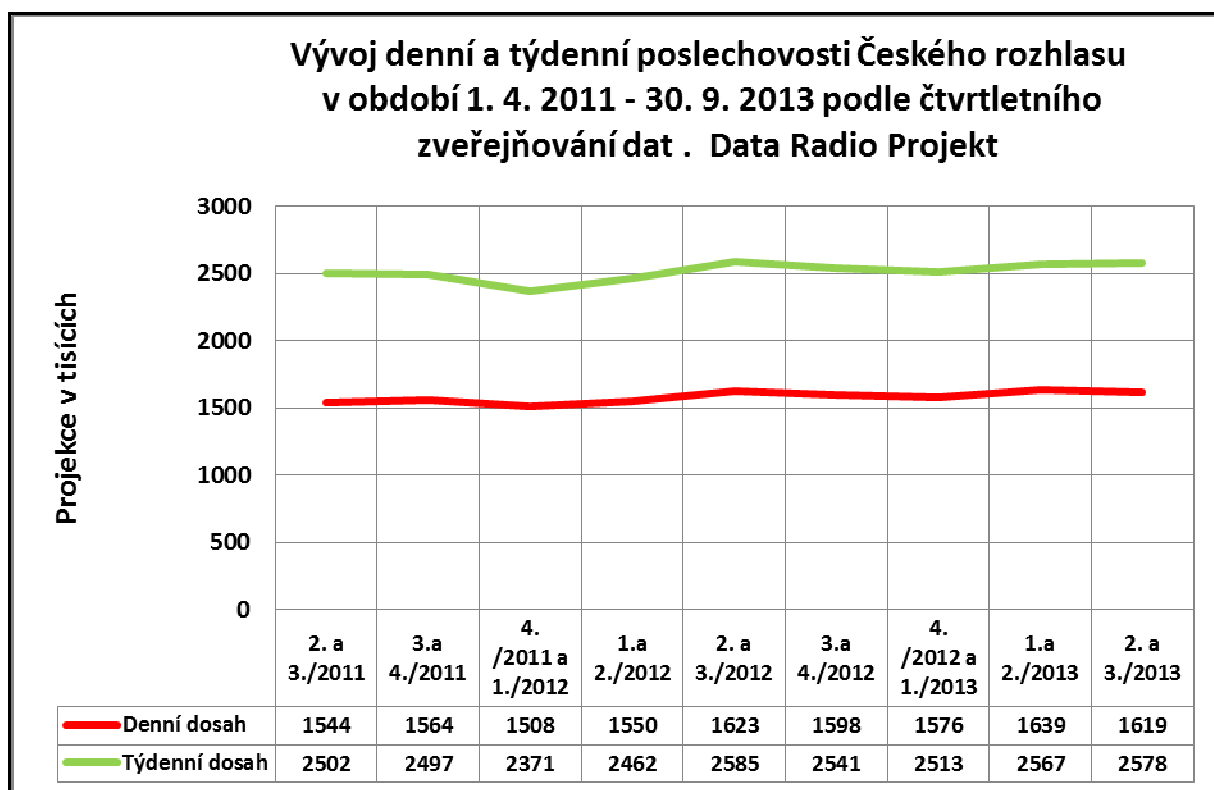
V oblasti rozvoje personálního informačního systému SAP byly učiněny dílčí kroky k tvorbě unifikovaných reportů o stavu zaměstnanců, zůstatků dovolených, sledování mzdových nákladů dle dílčích účtů a ostatních nezbytných výstupů potřebných k personálnímu řízení. V roce 2014 OLZ plánuje začít s přípravou projektu vytvoření manažerské platformy pro sledování dílčích personálních ukazatelů, databáze vzdělávacích aktivit a sledování zákonných termínů v SAP, s postupným přechodem na aplikace na hodnocení zaměstnanců a řízení kariéry v SAP. Vzhledem k rozsahu se bude jednat o víceletý projekt.

PŘÍLOHA Č. 1

VÝVOJ POSLECHOVOSTI A PUBLIKA ČRO V OBDOBÍ POSLEDNÍCH DVOU LET

Sledované období představuje změny, ke kterým došlo v době působení současného vrcholového vedení ČRo, tzn., ukazuje, jak se změny v řízení promítly do oslovování rozhlasových posluchačů z hlediska velikosti rozhlasového publika, což lze chápat jako jeden z ukazatelů efektivity celé organizace.

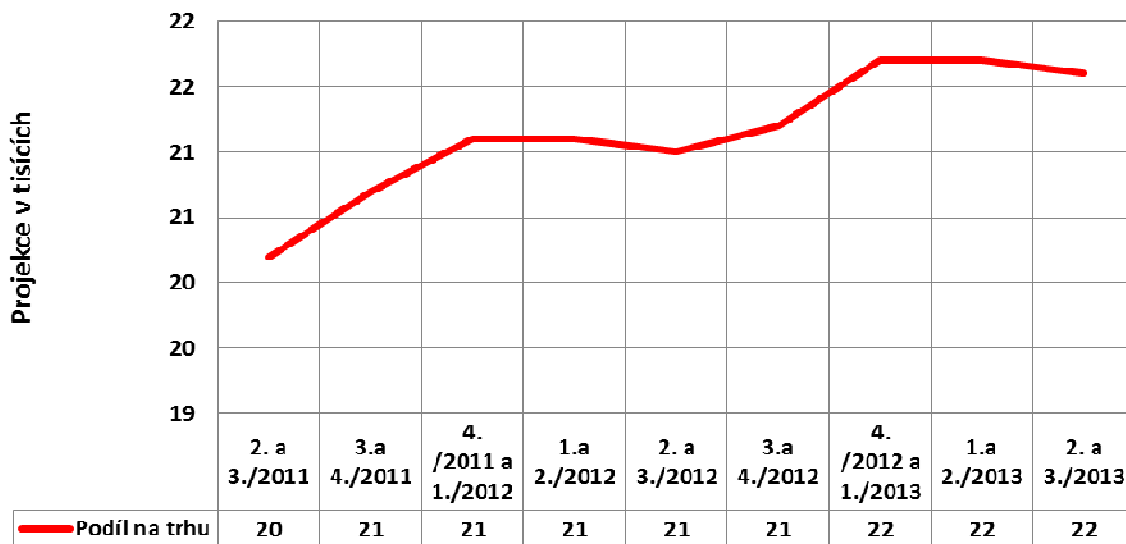
Vzhledem k tomu, že rozhlasový trh je v posledních letech velmi stabilizovaný, dosáhnout pozitivních změn je velmi obtížné. Následující graf ukazuje vývoj denní a týdenní poslechoвости Českého rozhlasu jako celku:



Přes kolísání výsledků, které je zčásti dáno charakterem výzkumu a náhodnými vlivy, lze sledovat mírně pozitivní trend. Mezi obdobími 2. - 3. čtvrtletí 2011 a 2. - 3. čtvrtletí 2013, které sledujeme, se zvýšil počet denních posluchačů ČRo o 75 tisíc a týdenních o 76 tisíc. To u denního publika znamená nárůst o 4,9 % a u týdenního o 3 %.

Tento vývoj se ukazuje ještě zřetelněji na vývoji podílu na trhu, který kromě počtu posluchačů reflektuje také průměrnou dobu poslechu jednotlivých stanic:

Vývoj podílu na trhu Českého rozhlasu za období 1. 4. 2011 - 30. 9. 2013
Data Radio Projekt



Mezi obdobím 2. - 3. čtvrtletí 2011 a 2. - 3. čtvrtletí 2013 vzrostl podíl ČRo na rozhlasovém trhu o 1,4 procentního bodu. To představuje nárůst daného ukazatele o 6,9 %, což lze považovat za významný posun. Na popsaném vývoji se podílí zásadně celoplošné stanice, především vývoj poslechovosti Radiožurnálu. Naopak u regionálních stanic ČRo dochází od počátku roku 2010 k poklesu, jehož zastavení se neobejde beze změn v charakteru regionálního vysílání.

Z hlediska demografické struktury publika ČRo je nejpodstatnější změnou za sledované dvouleté období posílení posluchačů střední generace, konkrétně věkové kategorie 30 – 39 let, kde se jedná o nárůst o 41 tisíc, což představuje nárůst dané kategorie v publiku ČRo o 18,7 %. Tato změna je zvláště významná v kontextu dlouhodobě nízkého zásahu veřejnoprávního vysílání u mladších posluchačů. Dalším pozitivním prvkem je zvýšení počtu posluchačů v kategorii vyššího vzdělání (s maturitou a vysokoškoláků) zhruba o 24 tisíc.

Uvedené výsledky lze pokládat za pozitivní změny celku publika ČRo za sledované dvouleté období.

Jednou z dalších záležitostí, která ovlivňuje možnost sledování chování publika a přenos získaných informací do strategického uvažování o rozhlasovém programu je projekt výzkumu publika prostřednictvím elektronického měření poslechovosti vybraných stanic v kontextu konkurence dalších rádií. Jedná se o využití tzv. audiometrů, které představují progresivní prvek ve sledování poslechového chování. ČRo zahájil tento projekt od září 2013 – zatím jako jediný v oblasti rádií. Vedení rozhlasu tak chce posílit vazbu mezi prací rozhlasových tvůrců a preferencemi rozhlasového publika.

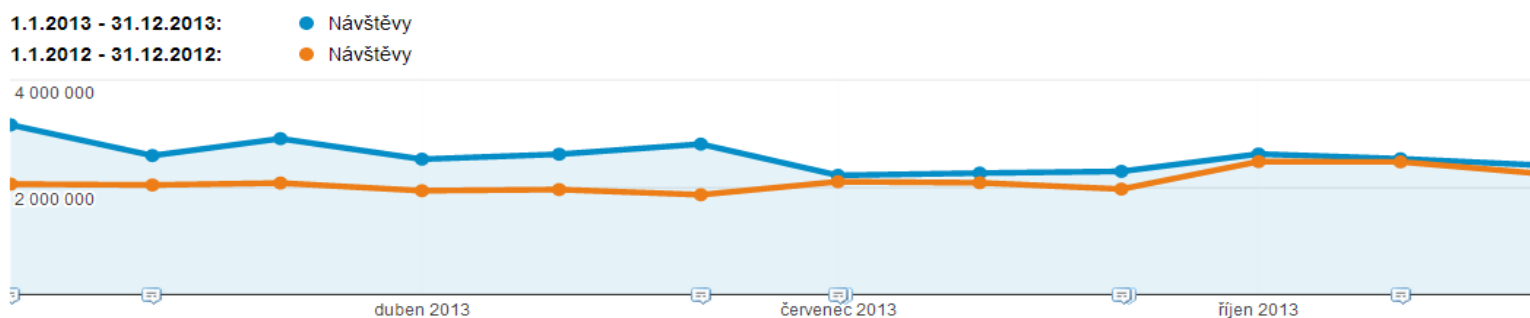
V daném období se také podařilo zavést systém evaluace rozhlasového programu z hlediska posluchačů za využití metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Zatím proběhly dvě vlny tohoto šetření - v r. 2012 a 2013. Výzkum se soustředí na zprostředkování zpětné vazby o tom, jaká jsou očekávání posluchačů vztažená k veřejnoprávnímu rozhlasu a o tom, jak se ČRo daří tato očekávání naplňovat. Součástí uvedeného systému je také mapování posluchačských preferencí v oblasti pořadů mluveného slova a hudby, které zahrnuje celé rozhlasové publikum (nejen posluchače ČRo).

PŘÍLOHA Č. 2

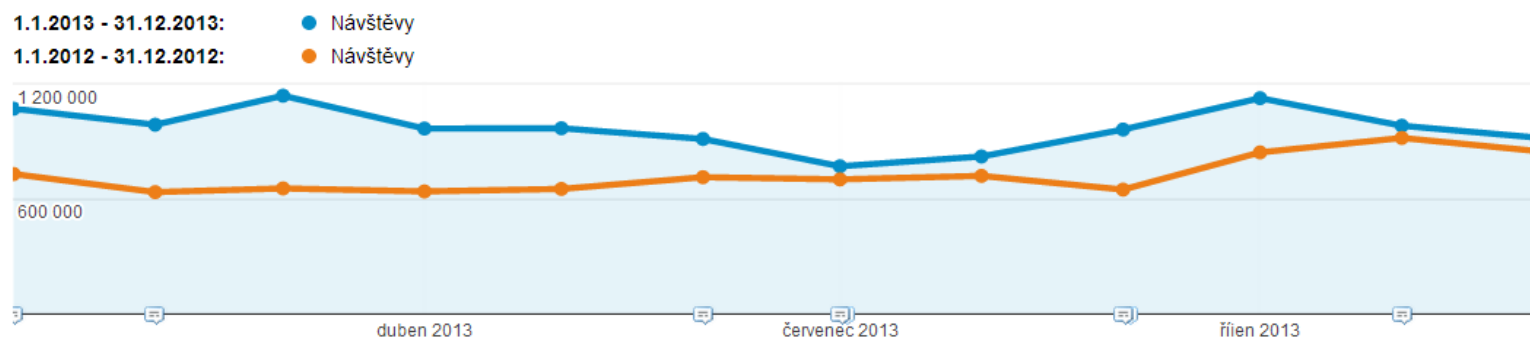
GRAF K VÝVOJI NÁVŠTĚVNOSTI WEBU ROZHLAS.CZ

Graf k vývoji návštěvnosti webu rozhlas.cz v minulém roce v porovnání s předminulým. Jedná se o návštěvnost jen domény rozhlas.cz, tj. nezahrnuje v sobě miscrosites jako pribehrozhlasu.cz ani poslech na play.cz, v mobilních aplikacích atp. Data v grafu jsou v měsíčních intervalech.

2012: 25 273 025 návštěv
2013: 30 918 644 návštěv **(+22,34 %)**



Poslechovost na internetu prostřednictvím měření spuštění audia měříme až od konce roku 2012, proto pro srovnání uvádíme metriku počtu návštěv, které prošly stránkou přehrávače.



Návštěvy se spuštěním přehrávače 2012: 8 691 190
Návštěvy se spuštěním přehrávače 2013: 11 603 914 **(+33,51 %)**