

EBU

OPERATING EUROVISION AND EURORADIO

ČESKÝ ROZHLAS A VEŘEJNÁ SLUŽBA

**PEER-TO-PEER
HODNOTÍCÍ ZPRÁVA**

 **Český rozhlas**

BŘEZEN 2019

O EVROPSKÉ VYSÍLACÍ UNII (EBU)

Evropská vysílací unie (EBU) je přední světové sdružení médií veřejné služby. Sdružujeme 119 členských organizací v 56 evropských zemích, a nadto 33 přidružených asociací v Asii, Africe, Austrálii a Oceánii, Severní a Jižní Americe.

Naši členové provozují téměř 2000 televizních a rozhlasových stanic spolu s množstvím on-line platforem. Jejich celkový dosah k publiku převyšuje miliardu lidí na celém světě, přičemž stanice vysílají ve více než 160 jazycích.

Naším cílem je zajistit médiím veřejné služby udržitelnou budoucnost, nabízet našim členům obsah světového formátu od zpravodajství přes sport až po hudbu a stavět na našich principech založených na solidaritě a spolupráci.

Eurovision Services, naše obchodní oddělení, má vynikající globální pověst a je hlavním poskytovatelem mediálních služeb pro množství mediálních organizací a sportovních federací po celém světě.

Máme pobočky v Bruselu, Římě, Dubaji, Moskvě, New Yorku, Washingtonu DC, Singapuru a Peking. Naše sídlo se nachází v Ženevě.

Více o EBU na www.ebu.ch.

OBSAH

PŘEDMLUVA	5
ČÁST 1: EXEKUTIVNÍ SHRNUÍ	8
ČÁST 2: ZPRÁVA	17
UNIVERZALITA	18
NEZÁVISLOST	28
ZNAMENITOST	38
ROZMANITOST	50
ZODPOVĚDNOST	60
INOVACE	66
BIOGRAFIE HODNOTITELŮ	76
PŘISPĚVATELÉ A ÚČASTNÍCI	78



Fotografie z návštěvy mezinárodní skupiny hodnotitelů v Českém rozhlasu, 18.–20. září 2018

PŘEDMLUVA

PEER-TO-PEER HODNOTÍCÍ ZPRÁVA: ČESKÝ ROZHLAS A VEŘEJNÁ SLUŽBA

HODNOTITELÉ:

Jean Philip De Tender

mediální ředitel EBU
EBU, Švýcarsko

David Gustafsson

ředitel redakčních
produktů, vývoje
a inovace produkce
Sveriges Radio, Švédsko

Nathalie Labourdette

tajemnice pro hodnocení,
ředitelka EBU Akademie
EBU, Švýcarsko

Jan Metzger

generální ředitel,
Radio Bremen, ARD,
Německo

Hervé Riesen

zástupce ředitele pro
vysílací kanály a obsah
Radio France, Francie

Dr. Brigitte Wolf

regionální ředitelka,
ORF, Rakousko

Tato zpráva vyhodnocuje praxi řízení Českého rozhlasu (zkráceně ČRo), českého veřejnoprávního rozhlasového vysílatele, a kvalitu jím poskytovaného obsahu na základě hodnot médií veřejné služby definovaných Evropskou vysílací unií (EBU) ve Štrasburku v roce 2012. Zpráva je založena na sebehodnocení provedeném Českým rozhlasem společně s posouzením mezinárodní hodnotící skupiny přímo na místě v Praze ve dnech 18.–20. září 2018.

Cíle této zprávy jsou následující:

1. Poskytnout Českému rozhlasu stanovisko ohledně jeho stávající situace, vyzdvihnout příklady dobré praxe, stejně tak jako oblasti možného zlepšení.
2. Poskytnout Českému rozhlasu doporučení a návrhy, jež by této mediální organizaci pomohly přizpůsobit se výzvě, jimž čelí, a formovat její strategii pro období 2019–2022.
3. Poskytnout ostatním mediálním organizacím nápady, jak zlepšit své interní procesy, jak rozvíjet příklady dobré praxe a jak přehodnotit své vlastní chápání hodnot médií veřejné služby.

Tato zpráva vyjadřuje postřehy, stanoviska a doporučení hodnotící skupiny na základě sebehodnocení provedeného Českým rozhlasem a posouzení skupinou přímo na místě. Úvod zprávy tvoří obecné zhodnocení. Po něm následuje zhodnocení fungování Českého rozhlasu poměřované šesti hodnotami médií veřejné služby (univerzalita, nezávislost, znamenitost, rozmanitost, odpovědnost a inovace). V závěru jsou vyzdvíženy příklady dobré praxe (kroky, nápady, aktivity a program), jež mají sloužit jako vzor pro další členy EBU.



POSILOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

DEKLARACE ZÁKLADNÍCH HODNOT

MÉDIÍ VEŘEJNÉ SLUŽBY

UNIVERZALITA

Naším cílem je nabídnout náš obsah všem složkám společnosti tak, aby nikdo nebyl vyloučen. Všem a všude. Silně zdůrazňujeme význam sdílení a vyjadřování plurality názorů a idejí. Chceme vytvářet veřejnou sféru, ve které si všichni občané mohou utvářet vlastní názory a myšlenky. Jde nám o inkluzi a sociální soudržnost. Fungujeme na mnoha platformách, sdílíme náš obsah všemi možnými způsoby. Jsme dostupní všem, bez překážek. Umožňujeme našemu publiku i každému jednotlivci angažovat se a být součástí demokratické společnosti.

NEZÁVISLOST

Chceme být důvěryhodnými tvůrci programu, spolehlivými ve všech oblastech dramatické i nedramatické tvorby, ve všech žánrech a formátech, od zpravodajství po zábavu, od vědy po sport, od kultury po vzdělávání. Naše rozhodnutí děláme jediné v zájmu našeho publika. Snažíme se být zcela nestranní a nezávislí na politických, komerčních a jiných vlivcích a ideologiích. Snažíme se svobodně zpochybňovat mocné, prověřovat většinové názory a přispívat k rozvoji informovaného občanství. Chceme být autonomní ve všech oblastech naší práce, ať již jde o tvorbu programu, redakční rozhodování nebo obsazování pracovních míst. Náš závazek nezávislosti musí být podpořen pojistkami v zákonech a naše povinnost zaručit bezpečí novinářů musí mít podporu všech našich aktivit.

ZNAMENITOST

Řídíme se vysokými standardy integrity, profesionality a kvality. Snažíme se nastavovat měřítko pro mediální průmysl. Pečujeme o naše talenty a školíme naše zaměstnance. Chceme posilovat postavení našich diváků a posluchačů, obohacovat je a rozšiřovat jejich obzory. Chceme, aby naše práce vyústila v maximální účast a angažovanost. Uvědomujeme si, že naši diváci a posluchači se zároveň podílejí na našich aktivitách, někdy dokonce jako přispěvatelé do zpravodajství a tvorby programu. Takoví jsme. Toto je náš příslib.

ROZMANITOST

Naše publikum se skládá z různorodých zájmových skupin: různých generací, kultur, náboženství, většin i menšin. Proto se snažíme, abychom byli různorodí a pluralitní ve výběru žánrů, které produkujeme, názorů, které vyjadřujeme, a lidí, kteří s námi pracují. Podporujeme a snažíme se, abychom nechávali zaznít různorodost protichůdných názorů pocházejících od lidí s různým zázemím, vazbami a životním příběhem. S vědomím tvůrčího obohacení, které pramení z rozmanitosti, chceme vybudovat inkluzivní, méně roztříštěnou společnost.

ZODPOVĚDNOST

Chceme být otevření. Nasloucháme našim divákům a posluchačům a účastníme se aktuálních a smysluplných debat. Zveřejňujeme naše redakční pravidla. Vysvětlujeme. Napravujeme naše chyby. Usilujeme o to, abychom informovali o našich strategiích, rozpočtech, redakčních rozhodnutích. Jsme transparentní a vystavení neustálé veřejné kontrole. Chceme, aby naši diváci a posluchači rozuměli tomu, jak naše mediální organizace fungují. Chceme být výkonní a organizovaní podle principů řádné správy.

INOVACE

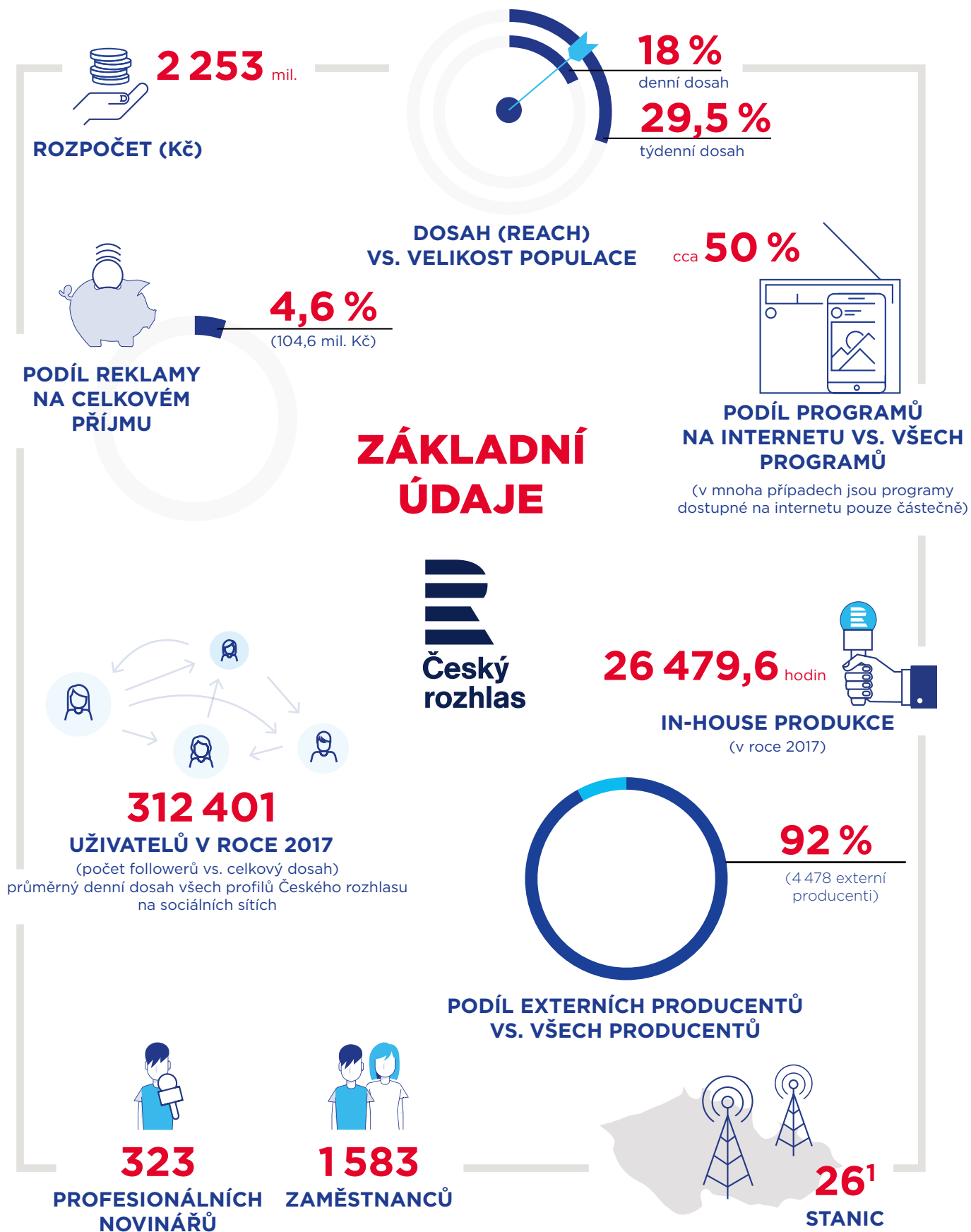
Chceme obohacovat mediální prostředí zemí a regionů, ve kterých působíme. Snažíme se být hybnou silou inovace a kreativity. Zaměřujeme se na nové formáty, nové technologie, nové způsoby kontaktu s naším publikem. Naše zaměstnance chceme přilákat, udržet si je a vyškolit je tak, aby mohli být účastníky i spolutvůrci digitální budoucnosti a zároveň tím sloužili veřejnosti.

ČÁST 1

EXEKUTIVNÍ SHRNUTÍ

Český rozhlas bere hodnoty média veřejné služby velmi vážně, stejně tak jako své poslání – informovat, vzdělávat a bavit. To je patrné na všech úrovních instituce od odpovědnosti, kterou vnímají zaměstnanci až po kvalitu obsahu, který nabízí. Standardy jsou nastaveny velmi vysoko a všichni v rámci instituce je chtějí udržet na vysoké úrovni.

Vedení a zaměstnanci Českého rozhlasu zároveň velmi dobře pochopili výzvy, jimž musí čelit tradiční rozhlasová veřejnoprávní vysílatelé ve vysoce konkurenčním a multimediálním prostředí. Stejně tak jsou si vědomi potřeby neustále se přizpůsobovat, aby nadále dostáli očekáváním svého publika a aby byl provoz organizace v konečném důsledku trvale udržitelný. Český rozhlas pracuje jak na přizpůsobení nabízeného obsahu, tak na vyvíjení nových formátů či dalších distribučních platforem. To je umožněno díky dlouhodobým investicím do digitálních technologií a vybavení.



1 Čtyři celoplošné stanice (Český rozhlas Radiožurnál, Český rozhlas Plus, Český rozhlas Dvojka, Český rozhlas Vltava), čtyři digitální rozhlasové stanice (Radio Wave, Rádio Junior, D-Dur, Jazz), jedno vysílání do zahraničí (Radio Praha), čtrnáct regionálních stanic a tři speciální rozhlasové projekty (Olympijský speciál – během zimních olympijských her v roce 2018; Rádio Retro – stanice využívající archivy ČRo; Rádio Junior Písničky – písničky pro děti).

I. ČESKÝ ROZHLAS JE SILNÁ ZNAČKA. MÁ TALENTOVANÉ LIDI. JE AMBICIÓZNÍ.

Česká republika je mladá země s dlouhou historií. Český rozhlas je více než mediální organizace – jde o součást české kultury a tradice, ale také o nástroj sociální koheze. Jeho téměř kompletně digitalizované archivy uchovávají 95 let české identity. Český rozhlas je silná značka a v České republice jde o instituci, která je vysoce respektována a v níž mají lidé důvěru.

Český rozhlas zaměstnává talentované a nadšené profesionály, kteří jsou si plně vědomi, co poskytování veřejnoprávní služby obnáší. Ve skutečnosti si sami zvolili být součástí Českého rozhlasu právě pro jeho poslání média veřejné služby a jeho vysoce profesionální pracovní prostředí. Vedení Českého rozhlasu chápe, jaké jsou současné výzvy, jimž čelí mediální organizace. To je z hlediska budoucího vývoje pro Český rozhlas výhodou.

Český rozhlas nabízí vysoce kvalitní obsah a program, kde významnou roli hraje hudba – dokonce provozuje několik uměleckých těles. Novináři pracují v souladu s pravidly a etickými kodexy své profese, bez politického vlivu či komerčních zásahů. Český rozhlas provozuje tři platformy zaměřené na zpravodajství a publicistiku (dvě rozhlasové stanice – Český rozhlas Radiožurnál, Český rozhlas Plus – a jednu on-line platformu, portál iROZHLAS.cz) a zaměstnává více než 300 profesionálních novinářů včetně týmu, který se zaměřuje na investigativní žurnalistiku. Český rozhlas je z těchto důvodů považován českou

populací za vysoce důvěryhodné médium, co se týče zpravodajství a publicistiky.

Český rozhlas přizpůsobuje svou nabídku, vyvíjí nové typy obsahů a formátů a zavádí nové platformy, aby zůstal konkurenceschopný. Některé ze stanic Českého rozhlasu jsou velmi kreativní a daří se jim udržet, obnovovat, a dokonce i navýšit počet svých posluchačů díky inovacím a prohlubování vztahu se svým publikem. On-line zpravodajská platforma iROZHLAS.cz, spuštěná v roce 2017 je v tomto ohledu nejprogresivnější (z angl. *state-of-the-art*) – kombinuje vysoce kvalitní zpravodajství s atraktivními formáty, jež propojují psané slovo, živý audioobsah, podcasty, videa a sociální sítě.

Český rozhlas využívá moderní vybavení a technologie, přičemž jeho provoz má potenciál k plné digitalizaci. Jeho studia byla nedávno přebudována a zmodernizována. Již několik let investuje do digitální distribuce (převážně digitální vysílání DAB+) a nejnověji také do multimediálních platform a produkcí.

Strategie rozvoje Českého rozhlasu spočívá na principu *Audio First* (což ovšem neznamená výhradně audioobsah) a principu personalizovaného obsahu, tedy cílený obsah pro cílové publikum. Český rozhlas těží z toho, v čem vyniká (vysoce kvalitní audioobsah), a sází na to, že audio je tou nejlepší odpovědí na extrémně vysokou mobilitu a reaktivitu dnešní doby.



II. ČESKÝ ROZHLAS MÁ PROSTŘEDKY NA TO, ABY SE TRANSFORMOVAL

Navzdory všem zdánlivě pozitivním změnám, které Český rozhlas prodělal během posledních pěti let, je jeho dosah a podíl na trhu relativně neměnný. Z demografického hlediska tvoří jádro posluchačů Českého rozhlasu skupina lidí nad 50 let, přičemž muži nepatrně převažují nad ženami. Publikum Českého rozhlasu má ve srovnání s celkovou populací České republiky nadprůměrné vzdělání. Jako třetí největší mediální skupina v zemi je Český rozhlas uznávaným a dynamickým rozhlasovým vysílatelem, který má potenciál zvýšit svůj podíl na trhu na mnohem více, než je současných zhruba 23 % (údaj z června 2018). Zároveň má potenciál vytvořit nabídku, jež by přitáhla mladší generaci a další nedostatečně zastoupené části publika.

Český rozhlas provozuje 26 rozhlasových stanic a platform, jejichž charakter ve většině případů souvisí s typem programu a obsahem, který nabízejí (včetně zpravodajství a hudby, pouze mluveného slova, kultury, jazzové hudby aj.), spíše, než aby byly definované podle svého cílového publika. Některé ze stanic/platform lze dokonce považovat za reklamní značky samy o sobě. Svou nabídkou a publikem, jež přitahují, se však překrývají. Lepší nastavení portfolia stanic, které jsou jasně definovány a navzájem se doplňují, by mohlo zabránit jednotlivým platformám Českého rozhlasu, aby si mezi sebou konkurovaly.

Za účelem vývoje nových platform a inovativních formátů a obsahu zřídil Český rozhlas ve své struktuře útvar Nových médií a Kreativní HUB. To funguje dobře, ačkoli prostor pro inovace v rámci Českého rozhlasu je větší než jenom tyto dvě specializované jednotky. Český rozhlas je plný talentovaných a kreativních lidí, kteří mají nápady a jsou inovativní sami o sobě. Inovace ovšem fungují v rámci malých skupinek, a v důsledku toho je jejich šíření napříč celou organizací problematické. Všechny tyto tvůrčí síly by měly být sjednocené a propojené tak, aby utvářely jednotnou inovační strategii Českého rozhlasu.

Český rozhlas si chce udržet svůj obraz „uznávané instituce“. Je si však vědom potřeby transformovat se v plně digitalizovanou mediální organizaci, jež oslovuje všechny typy publika. To jej vedlo k upřednostnění implementace *soft* změn (těch, které nemají zásadní dopad) a k rozvoji vnitřní kultury, která není příliš ochotna riskovat. Existuje zde mnoho interních pravidel a procesů, jež neponechávají mnoho prostoru pro osobní iniciativu. Talent tak nemá v rámci organizace dostatek flexibility, aby se mohl naplno projevit.

92 % příjmů Českého rozhlasu pochází přímo z koncesionářských poplatků hrazených českou populací. Tento systém funguje dobře, jelikož je díky němu Český rozhlas nezávislý na financování vládou. Výše koncesionářského poplatku se však nezměnila od roku 2005, přičemž během této doby životní náklady v České republice významně vzrostly, což vedlo k poklesu příjmů Českého rozhlasu během tohoto období. Příjmy z reklamy představují zhruba 4 % celkových příjmů Českého rozhlasu a tuto částku nelze výrazně navýšit, jelikož je omezena zákonem.

Vize, která stojí za strategií Českého rozhlasu, musí být definována jasněji. Český rozhlas zůstává věrný tradičnímu heslu Informovat, bavit a vzdělávat, jež představuje hybnou sílu jeho rozvoje. Český rozhlas však vyžaduje modernější vizi, která by zahrnovala výzvy, jimž čelí jako současná veřejnoprávní mediální organizace v digitálním věku. Tato vize by jej směřovala k novějším a lepším metodám výroby a distribuce obsahu vysílání. Vize musí pojmenovat, čeho chce Český rozhlas dosáhnout ve střednědobém až dlouhodobém horizontu, zejména co se týče toho, jak vnímá svůj vztah ke svému publiku a jak se vymezuje vůči svým konkurentům. Tato vize by měla být jasně komunikována napříč celou organizací a rovněž i vně instituce vůči relevantním subjektům.

III. ČESKÝ ROZHLAS BUDE MÍT VŠE POTŘEBNÉ PRO TRVALÝ ÚSPĚCH, JESTLIŽE PROPOJÍ VŠECHNY DŮLEŽITÉ BODY

V rámci dynamicky se měnícího prostředí, v němž o publikum soutěží mnoho mediálních platforem, Český rozhlas zajišťuje kvalitu obsahu a zastává hodnoty veřejnoprávní služby tak, jak jsou definovány Evropskou vysílací unií (univerzalita, rozmanitost, nezávislost/svoboda slova, odpovědnost, znamenitost a inovace).

Jako všechny veřejnoprávní mediální organizace čelí i Český rozhlas výzvám, které je třeba uchopit správným způsobem tak, aby byl i nadále silnou a moderní organizací, která bude konkurenceschopná a připravená zastávat na mediálním trhu v České republice významnou pozici.

Český rozhlas má k dispozici všechny důležité složky, aby uspěl: vysoce kvalitní obsah, talentované zaměstnance, tvořivost a inovaci včetně přístupu k nejnovějším technologiím. To, co Český rozhlas potřebuje, je propojit všechny tyto části dohromady. Potřebuje spojit tvůrčí síly do společné vize, posílit spolupráci mezi jednotlivými odděleními, platformami a týmy a lépe poznat své publikum, aby mohl lépe naplňovat jeho potřeby. Kroky, které by hodnotitelé Českému rozhlasu doporučili pro uchopení výzev, jimž čelí, a zároveň pro proměnu v předního multiplatformního producenta audioobsahu, jsou součástí následujícího akčního plánu:

1. ROZŠÍŘENÍ ZNALOSTÍ O STÁVAJÍCÍM A POTENCIÁLNÍM PUBLIKU

Analytické a výzkumné oddělení Českého rozhlasu sbírá a analyzuje úctyhodné množství kvalitativních a kvantitativních údajů o posluchačích. Dále mj. monitoruje typy programů, které jsou vysílány, a čas, který je ve vysílání věnován jednotlivým politickým stranám. To však není dostatečné pro plné pochopení potřeb a očekávání jednotlivých segmentů posluchačů, jejich životního stylu a jejich vztahu k mediálnímu obsahu. Tím nechceme říci, že by Český rozhlas měl sbírat více údajů, ale místo toho navrhneme, aby sbíral jiné typy

údajů, jež mohou rozšířit jeho znalosti o stávajícím a potenciálním publiku (např. mapovací studie včetně hudebních formátů, typologie uživatelů médií, osobnost uživatelů médií a náklady na získání publika, tj. částka vynaložená na oslovení 1000 posluchačů, aj.).

Nejvýznamnějším zainteresovaným subjektem každé mediální organizace je její publikum. Pouze díky rozsáhlým znalostem svých různorodých publik může Český rozhlas naplnit potřeby každého typu tím, že mu přizpůsobí obsah a formát vysílání. To je klíčem jak k udržení, tak k navýšení dosahu ve vztahu k publiku, a to zejména u mladších posluchačů a segmentů české populace s nižším vzděláním, jimž Český rozhlas v současné době neslouží dostatečně. Navrhujeme, aby Český rozhlas vynaložil větší prostředky na průzkum publika s tím, že podle výsledků tohoto průzkumu bude revidovat své záměry a cíle a stejně tak zaměstná další osoby na podporu této strategie. Takto se průzkum publika stane klíčovou součástí organizace a jeho analýzy bude následně možné využít k formování obsahu zajišťujícího to, že program Českého rozhlasu cílí na ty správné segmenty publika.

2. VYPRACOVÁNÍ SILNÉ A JASNÉ FORMULOVANÉ VIZE DO BUDOUČNA

Český rozhlas potřebuje vypracovat jasně formulovanou vizi, jež by v rámci organizace spojovala všechny stávající vize a iniciativy a sloužila jako vodítko pro strategii Českého rozhlasu a pro její budoucí rozvoj. Tato vize musí zahrnovat lidi jak uvnitř, tak vně organizace. Měla by být přímočará a zcela srozumitelná.

Navrhujeme vystavět vizi kolem toho, čeho chce Český rozhlas dosáhnout ve vztahu ke svému publiku, a toho, čím se liší od konkurence. V obou těchto ohledech musí Český rozhlas zaujmout silnou pozici. Stejně tak se musí ujistit, že top management a Rada Českého rozhlasu pojí jedna a ta samá vize.



Vize Českého rozhlasu by například mohla být zviditelněna formou dokumentu (z angl. *Charter*), jehož účelem by bylo provázet každodenní aktivity pracovníků Českého rozhlasu a která by zároveň sloužila jako komunikační nástroj a pojítko s partnery Českého rozhlasu, počínaje jeho publikem. Listina by mohla začínat definicí poslání České rozhlasu jakožto média veřejné služby, z toho pramenících důsledků pro rozvoj Českého rozhlasu a dále pokračovat podrobnými informacemi o vizi Českého rozhlasu a s tím související strategií její implementace.

Na základě toho, co se o organizaci dozvěděli, navrhuji hodnotitelé jako možnou vizi Českého rozhlasu následující:

„Český rozhlas usiluje o to stát se nejvýznamnějším a nejdůvěryhodnějším poskytovatelem audioobsahu a audiozázitků pro všechny občany České republiky bez ohledu na jejich věk a přední platformou pro sociální a kulturní dialog v rámci české společnosti.“

Toto by mohlo být podpořeno posílením principu *Audio First*, kontinuální podporou nezávislého, přesného a důvěryhodného zpravodajství a publicistiky, stejně tak jako orientací na hudbu na základě dosavadních úspěchů v této oblasti (viz níže).

3. VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE PRO IMPLEMENTACI REVIDOVANÉ VIZE ČESKÝ ROZHLAS

Český rozhlas již má vypracovaný strategický plán na období 2019–2022. Navrhujeme, aby byl tento plán přezkoumán a aby byly provedeny nezbytné změny a plán byl sladěn s revidovanou vizí Českého rozhlasu, čímž by se zajistilo, že strategie umožní implementaci vize na všech úrovních v rámci organizace.

Aby mohla nová strategie v organizaci lépe zapustit kořeny, do přípravy jejího návrhu by měli být zapojeni zaměstnanci. Navrhujeme postup, v jehož

rámcí by každý tým zodpověděl následující otázku: „Co znamená vize pro rozvoj naší jednotky (stanice, oddělení, útvaru)?“ Zapojení zaměstnanců by nepochybně poskytlo strategii pevný základ.

Plán implementace strategie musí stanovit specifické cíle pro organizaci jako celek stejně tak jako pro každé oddělení, jednotku a platformu. Musí rovněž zahrnovat konkrétní měřitelné cíle, milníky a ukazatele. Český rozhlas musí také definovat role a rozsah odpovědnosti klíčových zaměstnanců zapojených do implementace strategie, stanovit lídry, kteří strategii povedou, a následně jim poskytnout dostatek volnosti a flexibility, aby dosáhli úspěchu.

Českému rozhlasu doporučujeme, aby se soustředil na princip *Audience First* a posiloval své stanovisko *Audio First*, tzn., aby produkoval zejména audioobsah pro všechny typy platform, aniž by opomíjel multimediální obsah. Český rozhlas má rovněž potenciál stát se lídrem, co se týče nabídky hudby, a to nejen tam, kde má již vybudovanou vůdčí pozici (např. v oblasti klasické hudby či jazzu), ale i ve všech ostatních typech hudby. Dobrým příkladem je Radio Wave: značku Wave by bylo možné dále rozvinout do tematických sub-brandů jako třeba Wave Electro nebo Wave Urban. Hudba, kultura a politické dějiny jsou v České republice úzce propojeny, a v důsledku toho se hudba vztahuje k vyjádření emocí jak na individuální, tak na společenskou úroveň, a oslovuje tím publikum.

4. REVIZE OBSAHU A NABÍDKY PLATFORM V SOULADU S VIZÍ A STRATEGIÍ

Část strategie by měla zahrnovat revizi celé nabídky obsahu Českého rozhlasu včetně portfolia brandů. Ta by měla být provedena ve vztahu jak k vizi, tak ke strategii organizace a měla by vycházet z hloubkové znalosti jednotlivých typů publika. To znamená revidovat počet a typ platform, jejich identitu, jejich cílové publikum, jejich formát atd., aby přestalo

docházet k překrývání nabídky a aby platformy v rámci Českého rozhlasu mezi sebou nesoupeřily o stejné publikum, a aby zároveň Český rozhlas mohl lépe sloužit těm segmentům publika, jež v současné době neoslovuje. Jedním z vhodných nástrojů pro zhodnocení nabídky jeho obsahu by mohlo být mapování českého mediálního trhu, čímž by se identifikovaly jak přesahy na trhu, tak jeho nedostatečně obslužené části.

Současná nabídka obsahu Českého rozhlasu je svým zaměřením úzká. Lepším nastavením svých jednotlivých platform může Český rozhlas svou nabídku rozšířit, a zasáhnout tak větší část českého publika, což následně zvýší jeho celkový podíl na trhu. Český rozhlas potřebuje uzpůsobit nabídku obsahu každému segmentu publika zvlášť, tak, aby byl obsah poutavý, přístupný a umožnil publiku se s Českým rozhlasem osobně ztotožnit.

V tomto ohledu musí každá z platform Českého rozhlasu nalézt ten správný příběh, který ji propojí s publikem, na něž cílí, a vyvinout si svou vlastní jedinečnou a snadno rozpoznatelnou zvukovou charakteristiku (z angl. *audio signature*).²

5. KOMUNIKACE VIZE, STRATEGIE A SOUVISEJÍCÍ ZMĚNY

Český rozhlas je instituce založená před více než 95 lety, jež přečkala mnoho politických a sociálních zvratů. Rozhlas hrál aktivní roli během Pražského povstání v květnu 1945 a v občanském hnutí, jež povstalo během vojenské okupace Československa v roce 1968. Díky tomuto odkazu má Český rozhlas silný potenciál pro rozvoj, jelikož je uložen v paměti českého publika.

Významná část zaměstnanců Českého rozhlasu chápe, že tato organizace potřebuje změnit způsob, jakým pracuje, a přizpůsobit svůj obsah a nabídku platform. Nicméně „tradiční“ rozhlasová kultura v rámci organizace stále existuje. Potenciální úspěch Českého rozhlasu, co se týče implementace své revidované vize, bude do značné míry záviset na schopnosti jeho vedení vizi sdílet a otevřeně o ní komunikovat uvnitř organizace, zapojit do její strategie své zaměstnance a podpořit je, aby se stali nositeli změny. Jasná a konzistentní vnitřní komunikace stejně tak jako důkladné zapojení zaměstnanců budou v tomto ohledu stěžejní.

Český rozhlas musí mít také podporu od dalších subjektů – zejména svého publika –, aby mohl svou vizi uskutečnit, obzvláště ve velmi konkurenčním

českém mediálním průmyslu. Český rozhlas je uznávaná instituce na celostátní úrovni a nedávne změny zavedené současným vedením umožnily Českému rozhlasu stát se dynamickou mediální skupinou. Český rozhlas se nyní musí od konkurentů více odlišit v souladu se specifickými potřebami jednotlivých segmentů svého publika, čímž, jak věříme, navodí u publika silně zakořeněný pocit osobního ztotožnění s touto institucí.

Český rozhlas se potřebuje prezentovat jako značka. Potřebuje veřejně propagovat to, co jej odlišuje od ostatních mediálních organizací, a připravit tím půdu pro veřejnou debatu o navýšení koncesionářského poplatku. Český rozhlas by měl sdělovat své poslání a vizi efektivně, včetně toho, co znamená poskytovat veřejnoprávní službu (včetně univerzality, přesnosti zpravodajství, sociální koheze aj.), jaký to představuje přínos pro publikum a jaké další služby může tato instituce nabídnout. V neposlední řadě, abychom citovali slova šéfredaktora jedné ze stanic Českého rozhlasu, se musí přetvořit z „*uznávané značky ve značku milovanou*“.

6. PODPORA SPOLUPRÁCE, TALENTŮ A INOVACE

Z hlediska organizace a rozdělení kompetencí byla vnitřní struktura Českého rozhlasu vždy tradiční a hierarchicky uspořádaná. Přesto až na několik výjimek každé oddělení pracuje samostatně a s ostatními odděleními spolupracuje relativně málo. Český rozhlas potřebuje přetvořit svou vnitřní strukturu dvěma způsoby:

Za prvé, potřebuje vybudovat pevný základ pro sdílené procesy (napříč platformami a funkcemi), jež by prolomily současné izolované jednotky a podpořily lidi, aby pracovali společně a své zkušenosti sdíleli. Úspěšným příkladem byl v tomto ohledu inovativní projekt připomínající výročí roku 1968, na kterém se podíleli lidé napříč několika odděleními. Výročí sametové revoluce v roce 2019 by mohlo posloužit jako další příležitost pro testování obdobné spolupráce. Způsob, jakým zpravodajský tým utváří obsah pro všechny platformy Českého rozhlasu, je dobrý výchozí bod, který by měl být v rámci organizace propracován více do hloubky a rozšířen.

Za druhé, Český rozhlas musí umožnit svým zaměstnancům, aby zúročili své individuální dovednosti a odborné vědomosti. Mnoho lidí pracujících v Českém rozhlasu je talentovaných a velmi motivovaných, avšak cítí se být omezeni

² „V době, kdy rozhlas soupeří s tolika novými a přesvědčivými platformami a zdroji, mohou být podmanivé *audio signatures* skvělými prostředky, jak upevnit image a dojem utvářený rozhlasovými stanicemi, čímž budou vytvářet dlouhodobé vzpomínky, jež mohou být využívány stále znovu a znovu, aby značka zůstávala na vrcholu povědomí.“ Fred Jacobs. *The Power of the Audio Signature*. Jacobs Media Strategies, 21. 9. 2017. <https://jacobsmedia.com/power-audio-signature/>.

tradičním vnitřním uspořádáním organizace. Vedení by mělo poskytnout svým zaměstnancům více svobody, důvěry a odpovědnosti. Aby bylo možné vyvíjet nové projekty nebo vylepšit stávající program, tvůrčí a talentovaní lidé musí získat prostor spolu s jasným popisem svého poslání, musí být za svou činnost plně odpovědní a musí vědět, že mají stálou podporu svých nadřízených, což znamená, že pokud dojde k chybám, nemusí to nutně znamenat problémy. Je to součást kontinuálního procesu zlepšování, za předpokladu, že se organizace ze svých chyb poučí.

Pro posílení svých tvůrčích talentů by Český rozhlas měl podporovat lepší komunikaci mezi nimi. Síť talentů – třeba v podobě „inspirační skupiny“ či „manažerského programu pro mladé“ – by mohla posílit inovace a předávání znalosti zpět top-managementu a tím přispívat k úspěchu strategie ČRo.

Z takových změn by měly prospěch zejména inovace. Tvůrčí a inovativní členové týmu potřebují prostor, aby mohli experimentovat a maximálně rozvíjet své schopnosti. Tito zaměstnanci si rovněž potřebují vyměňovat zkušenosti a vyvíjet projekty napříč platformami. Dále navrhuje, aby Český

rozhlas vyvinul inovativní strategii založenou na vizi instituce, a tím umožnil všem tvůrčím silám, jež se snaží o inovaci ve své oblasti, spojit se a sledovat společný cíl.

7. OSVOJENÍ SI SILNÝCH ŘÍDICÍCH SCHOPNOSTÍ V RÁMCI ORGANIZACE

Kontrolním orgánem Českého rozhlasu je Rada Českého rozhlasu. Jejích devět členů je navrhováno občanskými sdruženími a jmenováno Poslaneckou sněmovnou Parlamentu ČR. Rada volí (a stejně tak odvolává) generálního ředitele a schvaluje dlouhodobou strategii Českého rozhlasu. Rada úzce sleduje každodenní aktivity Českého rozhlasu, ale nezasahuje přímo do jejího obsahu.

Jak Rada, tak vedení mají odlišné, avšak navzájem se doplňující role a oblasti odpovědnosti – tak, jak je stanovuje zákon. Uvnitř tohoto rámce by Rada měla umožnit generálnímu řediteli a jeho týmu, aby prováděl strategii, na níž se dohodly všechny zainteresované složky. Podobně by generální ředitel se svým výkonným managementem měl umožnit střednímu managementu vyvinout takové procesní modely, s jejichž pomocí by Český rozhlas směřoval k implementaci revidované vize a strategie.



Schopnost vést často není o jednom člověku, nýbrž o týmu, který má schopnost lidi inspirovat. Generální ředitel by měl pokračovat ve svém úsilí najímat tvůrčí lídry (co se týče obsahu a produkce) a stejně tak by měl dát větší pravomoci střednímu managementu (lídrům budoucnosti). Pokud to bude potřeba, investujte do proškolení, odborného vedení a koučování vedoucích pracovníků.

8. ZAJIŠTĚNÍ DLOUHODOBÉHO FINANCOVÁNÍ

Český rozhlas čelí několika výzvám a má naplánovaných mnoho rozvojových projektů. To vše vyžaduje trvale udržitelné finanční zdroje. Devalvace rozpočtu Českého rozhlasu v posledních letech je časovaná bomba s potenciálně ničivými dopady na jeho životaschopnost z dlouhodobého hlediska. Český rozhlas potřebuje zajistit dlouhodobé financování.

Navrhujeme tři způsoby:

1. Na prvním místě doporučujeme, aby Český rozhlas spustil kampaň za zvýšení koncesionářského poplatku, ve které bude cílit jak na politické orgány (zejména parlament a vládu), tak na posluchače. Komunikace hraje v tomto ohledu klíčovou roli. Doporučujeme zdůrazňovat hodnoty média veřejné služby, které Český rozhlas vytváří, a neúnavně pracovat na získání podpory všech částí veřejnosti, občanů a občanských sdružení. Ospravedlnění potřeby získat více prostředků by mělo být doprovázeno aktivní a viditelnou rolí Českého rozhlasu ve veřejné debatě – např. jeho podílení se na oslavách 30. výročí sametové revoluce.
2. Vyviňte on-line reklamu na všech platformách a sociálních sítích – reklama na webu není omezena zákonem stejným způsobem jako reklama ve vysílání.
3. Zvyšte svůj příjem z prodeje obsahu a služeb, například zpoplatněním archivů ČRo – vzhledem k tomu, že archivy jsou téměř z 95 % digitalizovány, a tím pádem je lze přímo využít mnoha způsoby.

ČÁST 2 ZPRÁVA

Tato zpráva je rozdělena do šesti kapitol, které odpovídají šesti hodnotám médií veřejné služby tak, jak je definuje Evropská vysílací unie (EBU): univerzalita, nezávislost, znamenitost, diverzita, odpovědnost a inovace. Zpráva se zabývá klíčovými otázkami a výzvami souvisejícími s každou hodnotou média veřejné služby. Cílem zprávy je také poskytnout srovnávací pohled ostatním členům EBU.

Zpráva u každé z hodnot médií veřejné služby popisuje **současný stav** a tam, kde je to relevantní, vyzdvihuje **příklady dobré praxe** zavedené Českým rozhlasem společně s doporučeními k **budoucímu zlepšení**.



Návštěva mezinárodní skupiny hodnotitelů v Českém rozhlasu, 18.–20. září 2018, Studio S1



Musíme být všude tam, kde jsou naši posluchači.

**René Zavoral, generální ředitel,
Český rozhlas**

Chceme, aby nás lidé milovali,
nikoli pouze uznávali.

**Ondřej Suchan, šéfredaktor,
Radiožurnál**

UNIVERZALITA

SHRNUTÍ

Český rozhlas je v České republice považován za instituci, která je nedílnou součástí české historie a kultury. Nabízí širokou škálu obsahu a platformou cílících na široké publikum, a to prostřednictvím jak analogového, tak digitálního vysílání. Technicky vzato pokrývá Český rozhlas celé území České republiky a stejně tak území za hranicemi země prostřednictvím svých digitálních platform, avšak jeho dosah odpovídá pouze jedné čtvrtině české populace. Aby mohl plnit své poslání média veřejné služby a zůstat konkurenceschopný, musí oslovit ty segmenty publika, jimž aktuálně neslouží, což znamená přehodnotit svou nabídku, redefinovat své značky a obeznámit veřejnost s hodnotami, které přináší celé české populaci.

DOSA

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas provozuje 26 rozhlasových stanic (univerzální, tematické, celoplošné, regionální a mezinárodní) a on-line platformy. Rozhlasové pořady jsou všechny dostupné on-line prostřednictvím živého internetového vysílání. Většina z nich je přenášena pomocí vysílání na velmi krátkých vlnách (dále jen VKV) a hlavní stanice vysílají rovněž digitálně prostřednictvím DAB+. Kromě toho Český rozhlas provozuje archivní službu a několik uměleckých těles (orchestrů a souborů).

Územní pokrytí a populační dosah

Z technického pohledu pokrývají služby Českého rozhlasu 100 % území České republiky a populace, přestože pokrytí se liší podle typu přenosové technologie dostupné v určitých oblastech. Zatímco analogové vysílání je dostupné v celé populaci, digitální pokrytí není tak rozsáhlé s ohledem na rozmístění přenosové infrastruktury (v roce 2018 bylo signálem DAB+ pokryto přibližně 55 % území ČR, pro digitální satelitní vysílání šlo o 100 % pokrytí). Z hlediska odpovídajících technologií v domácnostech a ve firmách je pro příjem vysílání DAB+ včetně digitálního satelitu vybaveno pouze 30–50 % domácností).

Týdenní dosah rozhlasových stanic Českého rozhlasu je 29,5 % české populace (údaje z června 2018), což představuje podíl na trhu ve výši 22,3 %.

Nabídka Českého rozhlasu

Nabídka Českého rozhlasu spočívá na třech pilířích: informovat, vzdělávat a bavit. Zaměřuje se na audioobsah (strategie rozvoje založená na principu *Audio First*), avšak Český rozhlas nabízí i multimediální obsah.

Během posledních tří až čtyř let pracoval Český rozhlas na zlepšení a přetvoření portfolia svých hlavních stanic a vyvíjení nových obsahových platform. Cílem je nabízet portfolio platform s navzájem se doplňujícím obsahem, jenž by pokrýval široké spektrum publika. Typy obsahů, témata a formáty se liší v závislosti na identitě platformy a jejím cílovém publiku (viz tabulka níže).

Název platformy	Typ	Cílové publikum	Obsah
Radiožurnál	celoplošná stanice	Všichni	50 % zpravodajství a publicistika, 50 % hudba
Dvojka	celoplošná stanice	Ženy, rodiny, lidé nad 55 let	Vzdělávání a rodinná tematika; zábava <i>Problíhá restrukturalizace celé stanice</i>
Vltava	celoplošná stanice	Všichni	Kultura a klasická hudba
Radio Wave	digitální stanice	Mladí lidé (20–30 let)	Multimediální obsah
Plus	celoplošná stanice	Všichni	Hlubková žurnalistika, 100 % mluveného slova
iROZHLAS.cz	zpravodajský web	Všichni	Zprávy
Rádio Junior	digitální stanice	Děti od 8 do 12 let	Obsah pro děti včetně pohádek
D-dur	digitální stanice		Klasická hudba

Jazz	digitální stanice	Milovníci jazzu	Moderní a experimentální jazz
Radio Praha	Rozhlas	Zahraniční posluchači	Vysílání do zahraničí v šesti jazycích
Rádio Retro	Digitální stanice		Archivní vysílání
Radiožurnál – Olympijský speciál	Digitální stanice	Všichni	Sportovní vysílání ad hoc (např. během ZOH v roce 2018)
14 regionálních stanic	regionální stanice	Posluchači v regionech (nad 50 let)	Informace, zábava, kultura v regionech a „služby pro spotřebitele“ (rady týkající se každodenních problémů v regionech)

Zdroj: Sebehodnotící dotazník ČRo z hlediska hodnot médií veřejné služby

Rozbor za rok 2018 ukázal, že základ publika Českého rozhlasu stále tvoří lidé ve věku 50 a více let, z nichž je nepatrně více mužů. Posluchači Českého rozhlasu mají rovněž nadprůměrné vzdělání. Cílem změn v identitě jednotlivých stanic, pořadů a formátů, které byly provedeny v posledních letech, je rozšířit spektrum publika, a to zejména o děti ve věku 8 a více let, mladé lidi a ženy ve středním věku.

Přestože údaje shromážděné Českým rozhlasem ukazují, že publikum reagovalo na tyto změny pozitivně, neodráží se tento fakt v celkových statistikách: v letech 2013 až 2017 byl počet posluchačů a podíl na trhu relativně stálý, i když někdy nepatrně klesající. Český rozhlas je třetí největší mediální skupinou v České republice podle podílu na trhu (22,7 % v roce 2016 a 22,3 % v roce 2017) a jeho pozice se za posledních pět let výrazně nezměnila.³

PŘÍKLADY DOBŘÍ PRAXE

Management značky

V digitálním světě nestačí pouze nabízet vysoce kvalitní obsah. Zásadní je i způsob, jakým je tento obsah prezentován. Lidé se ztotožňují se značkami – s image a významem, jehož jsou značky nositeli. Mít silnou značku je jeden ze způsobů, jak se zviditelnit a oslovit publikum. Český rozhlas potřebuje nadále pracovat na své jednotné image – „jeden Český rozhlas“ – a zdůrazňovat, že jde o dynamickou a moderní organizaci, které zároveň záleží na dalším šíření veřejnoprávních hodnot.

Kampaň z roku 2017 nazvaná Spousta barev – Jeden Český rozhlas byla v tomto ohledu vynikající.



³ Údaje z EBU Media Intelligence Service.

DOPORUČENÍ

Distribuce

Český rozhlas vyvinul multiplatformní distribuční strategii, jež poskytuje široké teritoriální pokrytí. Nyní potřebuje rozšířit a prohloubit svou multiplatformní distribuci, tím, že bude cílit na rozličné typy publika, a to na různých platformách. To znamená provést výzkum chování publika a distribučních platform, které lidé využívají (tzn. kdy a jak je používají), aby jim mohly být poskytnuty služby v souladu s jejich požadavky.

Budoucí platforma Českého rozhlasu s obsahem na vyžádání (tzn. on-demand) s názvem mujROZHLAS.cz (viz kapitola Inovace) do této strategie dobře zapadá. Český rozhlas má potenciál navýšit svůj podíl na trhu a dosáhnout k více lidem, pokud bude schopný oslovit mladší generace (a zejména lidi ve věkovém rozmezí od 18 do 35 let – viz kapitola o rozmanitosti – tvorbě programu) a socioekonomické skupiny české populace s nižšími příjmy a nižším než vysokoškolským vzděláním.

Positioning

Aby naplnil své poslání média veřejné služby, snaží se Český rozhlas nabízet všechny typy obsahů pro všechny možné typy publika. Výsledkem je, že Český rozhlas vysílá a publikuje úctyhodný počet pořadů od témat obecného zájmu po velmi specifický obsah. 26 rozhlasových stanic a platform je definovaných v první řadě podle typu obsahu, který nabízejí (nikoli podle publika, na které cílí), jako je zpravodajství a publicistika, klasická vážná hudba, kultura, zpravodajství a hudba, regionální zpravodajství aj. To vedlo k úzkému positioningu, kdy jednotlivé platformy a stanice přitahují podobné segmenty publika, a tím pádem si více konkurují, místo toho, aby se doplňovaly, zatímco některé typy publika jsou opomenuty.

Aniž by ČRo měnil svou strategii založenou na principu *Audio First*, měl by revidovat svou nabídku obsahu a přijmout strategii konsolidace svého portfolia tak, aby zamezil překrývání jednotlivých stanic. Dále by se měl zaměřit na v současné době neoslovované segmenty publika a navýšit svůj podíl na trhu. ČRo by měl:

- Sloučit část své nabídky obsahu, zrušit obsah, který není populární (např. zredukovat množství velmi specializovaných pořadů), a využít své prostředky na posílení klíčových pořadů/nabídky.
- Změnit svou strategii a zaměřit jednotlivé platformy podle cílového publika (na prvním místě) a obsahu (na druhém místě), aby pokryl co největší možnou část trhu.
- Přehodnotit a posílit roli hudby ve snaze přilákat širší publikum – hudba je tím hlavním důvodem, proč si posluchači pouštějí rozhlasové stanice/audio.
- Usilovat o to stát se lídrem v hudbě – přijít s novou nabídkou hudebního obsahu, která by pokrývala všechny hudební žánry, sladit ji s cílovými segmenty publika a definovat identitu jednotlivých platform.

Branding a marketing

Český rozhlas potřebuje promovat konkrétní identitu svých platform a/nebo pořadů jako značek. Tím, že lidé přilnou ke značkám, vyjadřují svou sociální a psychologickou identitu stejně jako svůj osobní životní styl. Český rozhlas by měl pracovat na rychlosti svého brandu, tzn. své schopnosti propojit se s publikem a sdílet něco, co jej skutečně zajímá – teď, ale i v budoucnosti. To by mu mohlo umožnit dosáhnout k novým kategoriím publika ze všech skupin společnosti.

Spotřebitelé hodnotí značky převážně na základě emocí, nikoli informací o značce. Například využití hudby jako zvukové grafiky a marketingového nástroje pro každou platformu by mohlo přinést pozitivní výsledky:

- Vyvinutí specifického hudebního stylu pro každou platformu.
- Vyvinutí způsobů práce se zvukem, znělek a hudebních log jako virtuálních obchodních značek pro každou z platforem ČR.
- Nabízet/prodávat zvukovou grafiku platformy nebo znělky jako vyzváněcí tóny do mobilních telefonů.

Radio Wave a iROZHLAS.cz jsou dobrými ukázkami platforem, jež mají potenciál stát se skutečnými značkami: první z nich jako hlavní platforma pro mladé lidi, druhá jako jediný důvěryhodný, moderní a uživatelsky přívětivý zpravodajský web v češtině.

DOSTUPNOST

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas pravidelně nenabízí specifické služby pro hendikepované posluchače a diváky. Příležitostně vyvíjí projekty zacílené na hendikepované publikum, jako jsou produkce (video klipy) Radia Wave vybraných skladeb mladých českých kapel ve znakové řeči, nebo zvláštní opatření pro hendikepované posluchače během Dne otevřených dveří. Nicméně pravidelně organizuje iniciativy na podporu zrakově či sluchově postižených lidí prostřednictvím Nadačního fondu Českého rozhlasu a pomocí spolupráce se specializovanými organizacemi. Zrakově a sluchově postižení lidé jsou také ze zákona oproštěni od placení koncesionářských poplatků za rozhlasové a televizní vysílání.

Český rozhlas nabízí obsah, jenž cílí na menšiny, včetně pořadů v cizích jazycích. Cílem je naplnit požadavky Evropské charty o regionálních a menšinových jazycích, kterou Česká republika podepsala v roce 2007, přičemž spolupracuje s Radou vlády pro národnostní menšiny. Český rozhlas pravidelně vysílá pořady ve slovenštině a v polštině, stejně tak jako v romštině (pro romskou komunitu).

ČRo Plus nabízí každý den obsah v angličtině a vysílá pořad Mezi námi, jenž pojednává o historii a tradicích deseti různých menšin v České republice, stejně tak jako o problémech, se kterými se potýkají, a jakým způsobem se v zemi integrují.



PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

Radio Praha je rozhlasová stanice Českého rozhlasu, která vysílá do zahraničí v češtině, angličtině, francouzštině, němčině, španělštině a ruštině. Jeho vysoce kvalitní pořady a reportáže pokrývají rozličná témata vztahující se jak k české, tak mezinárodní problematice a různým událostem. Stanice pomáhá vytvořit pouto mezi českými občany a zbytkem světa a zároveň podporuje českou kulturu v zahraničí.

DOPORUČENÍ

Český rozhlas nemá závazek sloužit hendikepovaným posluchačům a divákům. Nabídka Českého rozhlasu je nicméně hendikepovanému publiku částečně dostupná: zrakově postižení lidé mohou poslouchat rozhlasovou nabídku, zatímco sluchově postižení mohou navštívit web Českého rozhlasu a seznámit se s obsahem pořadů četbou.

Součástí mise Českého rozhlasu jakožto média veřejné služby je však koncept univerzality. Existuje několik kroků vyžadujících minimální zdroje, jež by Český rozhlas mohl podniknout, aby vylepšil svou nabídku pro hendikepované publikum. Na prvním místě je třeba vyzdvihnout, že většina pořadů se odehrává podle scénáře. Bylo by relativně snadné tyto scénáře zveřejnit na internetu (ať již odděleně, nebo jako součást podcastů). Oddělení nových médií či oddělení IT by také mohly provést opatření, jež by weby/platformy učinila více uživatelsky přívětivými pro zrakově postižené (např. pomocí funkce zoom na webu nebo pomocí volby změnit barvu pozadí na obrazovce).

SOCIÁLNÍ KOHEZE

SOUČASNÝ STAV

Česká republika je mladá země s dlouhou a bohatou historií. Český rozhlas je součástí jejího dědictví a představuje jeden ze stavebních kamenů české identity. Aktivně se podílí na propagaci a rozvoji české kultury a historie prostřednictvím programů, jež vysílá. Jeho archiv obsahuje záznamy za posledních 100 let, z nichž 95 % existuje v digitalizované podobě. Český rozhlas ve svých pořadech pravidelně využívá archivy a plánuje sdílet některé z archivních materiálů s veřejností prostřednictvím audioportálu mujROZHLAS.cz, který by měl být spuštěn během roku 2019 a bude k dispozici zdarma.

Projekt 1968 zaměřený na srpnové události roku 1968 dokonale ilustruje nápomocnou roli Českého rozhlasu v podporování kolektivní paměti a sociální koheze – při této příležitosti spolupracovaly všechny platformy, jež propojily vysílání z archivů s programem napříč platformami a médii a veřejnými akcemi, jako byly koncerty či výstavy.

Český rozhlas podporuje české umění, hudbu a kulturu stejně tak jako české umělce a produkci. Provozuje svá vlastní umělecká tělesa – orchestry a sbory – a aktivně spolupracuje s několika hudebními soubory, festivaly a soutěžemi. Spolupracuje mimo jiné s Národním divadlem, Národní galerií a Akademií věd ČR. Český rozhlas rovněž zdůrazňuje multikulturní rozměr České republiky – vysílá či publikuje obsah o menšinách a pro menšiny (na většině svých celoplošných a regionálních stanic) podobně jako program o společenských problémech, což posiluje vzájemné porozumění a sociální kohezi.

Vzhledem ke společné historii obou zemí je zvláštní pozornost věnována Slovensku, slovenské menšině a československé otázce. Sem spadají projekty realizované ve spolupráci se slovenskými rozhlasovými stanicemi, jako je pořad Audioport vysílaný Radiem Wave a vypracovaný společně se slovenskou rozhlasovou stanicí pro mladé lidi Radio_FM (RTVS).

PŘÍKLADY DOBŘÍ PRAXE

Český rozhlas má v české společnosti silné postavení a přispívá k sociální kohezi mnohem více než jiná veřejnoprávní média v evropských zemích.

Kultura společenské odpovědnosti

Poslání Českého rozhlasu jako veřejnoprávní instituce sahá daleko za obsah, jež vysílá a publikuje. Český rozhlas si vyvinul opravdovou kulturu společenské odpovědnosti.

V roce 2000 vznikl Nadační fond Českého rozhlasu na podporu rozvoje kultury a všech forem umění, zejména mezi znevýhodněnými vrstvami české populace. Nadační fond Českého rozhlasu podporuje mnoho sociálních a charitativních projektů a více než stovku neziskových organizací. Od roku 2003 Nadační fond Českého rozhlasu řídí projekt Světluška na podporu zrakově postižených, do nějž se zapojilo více než 80 000 dobrovolníků.

V roce 2017 spustil Český rozhlas na zvláštním webovém rozhraní projekt Ježíškova vnoučata, aby splnil přání lidí žijících v domovech pro seniory. Obdržel více než 14 000 žádostí, z nichž bylo více než 98 % splněno. Číslo za rok 2018 jsou ještě vyšší – bylo splněno více než 20 000 přání.

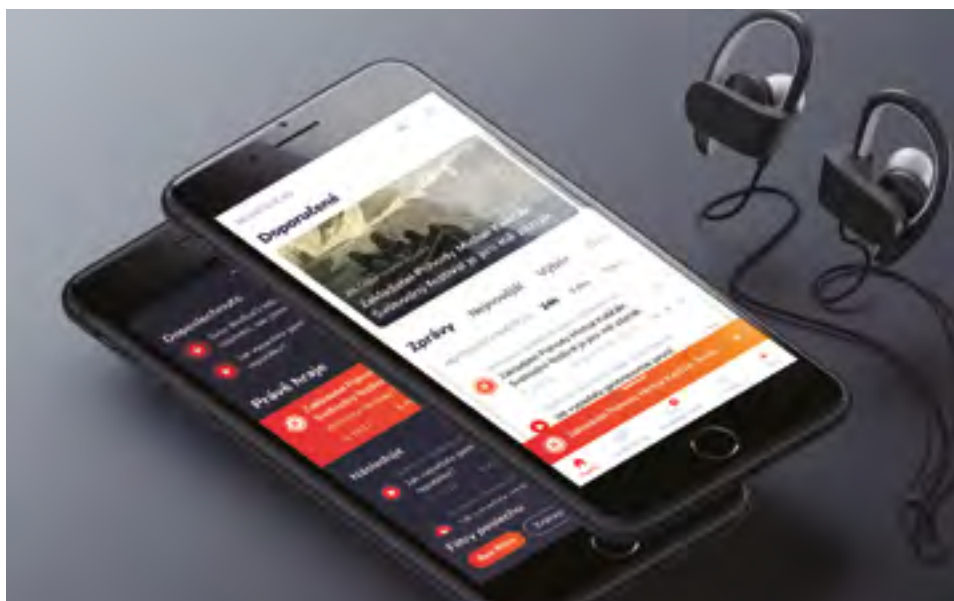


Vizuály projektů společenské odpovědnosti (CSR) Českého rozhlasu – Ježíškova vnoučata a projekt Světluška pro zrakově postižené.

Archiv

Český rozhlas vlastní vzácné archivní materiály pokrývající sto let kultury a historie země v celosvětovém kontextu včetně válek a revolucí, stejně tak jako rozdělení Československa na dvě nezávislé země v roce 1993. Archivy, jež obsahují více než 100 000 hodin audioobsahu a 25 milionů stran dokumentů, jsou plně dostupné díky rozhodnutí Českého rozhlasu archivy digitalizovat.

Český rozhlas již našel nové tvůrčí způsoby, jak archivy využít ve svém programu. Rádio Retro je například digitální rádio, které vysílá archivní obsah. Český rozhlas dále pracuje na zpřístupnění svých archivů širší veřejnosti. V současné době vyvíjí projekt, jenž by se měl stát největším audioportálem v České republice, a sice stránky mujROZHLAS.cz. Portál mujROZHLAS.cz bude zahrnovat jak současné vysílání, tak výběr hodnotných materiálů z archivu Českého rozhlasu. Portál, jehož spuštění je naplánováno v roce 2019, bude veřejnosti dostupný zdarma (viz také kapitola o inovaci).



Vizualizace mobilní aplikace - mujROZHLAS.cz

DOPORUČENÍ

Silná pozice Českého rozhlasu v české společnosti je ohrožena. Česká společnost se z různých důvodů více polarizovala. Mladší generace s Českým rozhlasem sympatizuje méně, pokud vůbec, a konkurence lépe financovaných mediálních skupin se soukromými vlastníky je tvrdá. Český rozhlas potřebuje stavět na privilegované pozici, kterou si v české společnosti vybudoval, aby vylepšil/obnovil svou nabídku a navýšil svůj podíl publika, zatímco bude potvrzovat svou hodnotu všem svým subjektům od široké veřejnosti až po politické kruhy. To vše lze shrnout pod záměr být oblíben, nikoli být pouze uznáván.

Řečeno slovníkem marketingu, pozice Českého rozhlasu v české společnosti je jeho jedinečným prodejním argumentem (tzv. USP). Komunikace je zcela zásadní. Český rozhlas musí efektivně sdělovat, v čem spočívá jeho hodnota pro společnost. Touto cestou musí jít propagace Nadačního fondu Českého rozhlasu a jeho aktivit v souvislosti se společenskou odpovědností organizace (CSR). Ve věku sociálních sítí, kdy je veřejný diskurz stále více roztříštěn a je dostupný nadbytek informací, musí média veřejné služby sama sebe prezentovat jako součást řešení této situace. Média veřejné služby jsou jedinou zbývající veřejnou platformou pro nestranné, vysoce kvalitní informace a diskusi. Zabývají se společenskými otázkami a spojují jednotlivce, odrážejí a propagují kulturu země a její rozmanitost. Bez nich nebude společnost a demokratické procesy fungovat.



Fotografie z návštěvy mezinárodní skupiny hodnotitelů v Českém rozhlasu, 18.-20. září 2018

OMELIA
INTELIGENCE:
Nahradí roboti
lidskou práci?
Veřejná debata v Jihlavě
26. 10. 2019 | 18:30-20:00
E Plus

”

Prostor pro kvalitní žurnalistiku se v České republice dramaticky omezil. Jsem rád, že jsem našel útočiště zde v Českém rozhlasu. Český rozhlas bude do budoucna velmi významný pro udržení demokracie a kvalitní novinářské práce.

**Petr Šabata, šéfredaktor
Českého rozhlasu Plus**

Když
chce
vědět
Český rozhlas
Robotizace je proces, který už se dnes
dotýká mnoha z nás. V Česku už teď roboti

NEZÁVISLOST

SHRNUTÍ

Český rozhlas je nejdůvěryhodnější audioplatformou v České republice, co se týče poskytování zpravodajství a informací z oblasti publicistiky. Jeho novináři se řídí přísnými vnitřními a profesními pravidly a směrnicemi a stejně tak procesy dvojího ověřování faktů, aby poskytovali přesné, ověřitelné a vyvážené zpravodajství. Systém interního nastavení řízení omezuje možnost vnějších a/nebo politických vlivů na obsah vysílání. Český rozhlas rovněž zajišťuje vyvážené zastoupení politických stran v rámci svého programu po celou dobu vysílání. To mu umožňuje být přispěvatelem k veřejnému mínění, a díky tomu utvářet a udržovat informované občanství.

Důsledkem toho, že se Českému rozhlasu již mnoho let nezvýšil koncesionářský poplatek (jeho hlavní zdroj příjmu), je, že čelí zásadní výzvě udržet si stejně vysokou úroveň obsahu, na kterou je jeho publikum zvyklé.

ŘÍZENÍ

SOUČASNÝ STAV

Kontrolním orgánem Českého rozhlasu je Rada Českého rozhlasu (dále jen Rada). Jejích devět členů navrhnou organizace a sdružení, jež reprezentují zájmy české společnosti. Kandidáty oficiálně jmenuje Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR. Rada volí generálního ředitele a schvaluje jak rozpočet, tak strategii organizace.

Český rozhlas má zavedená interní pravidla (Kodex Českého rozhlasu), aby mohl regulovat případné střety zájmů a nevhodné chování, k nimž by mohlo v rámci organizace dojít, a stejně tak pravidla upravující jeho vztahy s relevantními subjekty, jakož i pravidla týkající se programu a obsahu. Reklama a sponzoring podobně jako další obchodní aktivity Českého rozhlasu spadají do kompetence Obchodního oddělení a nejsou propojeny s programovou složkou obsahu. Redakční rozhodování a komerční zájmy jsou tak striktně odděleny, přičemž závazný interní kodex chování a principy novinářské práce zde fungují jako pojistky.

Rada sleduje každodenní aktivity Českého rozhlasu, ale nezasahuje přímo do jejího obsahu. Rada však může činit doporučení generálnímu řediteli, který následně může rozhodnout, zda je implementovat, či nikoli. Systém přesto není zcela nestranný, vzhledem k tomu, že jedno z kritérií (jehož váha odpovídá 20 %)⁴, používané Radou k hodnocení činnosti generálního ředitele, se vztahuje k dodržení usnesení Rady z jeho strany. Výsledek tohoto posouzení má tak přímý dopad na výši jeho odměny.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Cílem zavedeného systému pro jmenování členů Rady je ochránit Český rozhlas před přímým politickým vlivem. Existuje však velmi málo ustanovení, jež by zaručovala plnou transparentnost a pluralismus procesu jmenování Rady, a zároveň reprezentaci české společnosti v protikladu k zájmům různých politických stran. Aby byla posílena svoboda novinářské práce a nezávislost obsahu, navrhnou hodnotitelé, aby se Rada a vedení Českého rozhlasu dohodli na vnitřní Chartě. Ta by podrobněji vyjasnila role a oblasti odpovědnosti Rady a vedení Českého rozhlasu a postoupila kontrolu operativy vedení Českého rozhlasu, zatímco Rada by dohlížela na správné provádění strategického plánu a hospodaření s rozpočtem.

Podobně doporučujeme, aby byla výše odměn generálního ředitele (a dalších členů top managementu) odloučena od hodnocení jeho působení Radou Českého rozhlasu, jelikož by to mohlo podporovat (ať již vědomě, či nikoli) chování, jež podkopává nezávislost obou subjektů a brání managementu ve vlastní iniciativě.

Podobně jako by Rada měla umožnit generálnímu řediteli a jeho týmu provádět strategii Českého rozhlasu, generální ředitel a top management by měli pověřit střední management nalezením správných provozních modelů pro implementaci této strategie. Rovněž doporučujeme, aby generální ředitel najal – resp. v některých případech v rámci samotné organizace povýšil – kreativnější lídry (v oblastech obsahu a produkce), aby obsadil pozice a investoval do středního managementu (budoucích lídrů) prostřednictvím školení, odborného vedení a koučinku.

4 Hlavní hodnotící kritéria jsou: dodržení Kodexu Českého rozhlasu (40 %), dodržení usnesení Rady (20 %) a kvalita (15 %). Jinými slovy, 60 % odměny generálního ředitele je odvislých od dodržování pravidel.

FINANCOVÁNÍ

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas je financován zejména prostřednictvím systému výběru koncesionářských poplatků (92 % příjmu za rok 2017). Každá domácnost platí měsíční poplatek za použití rozhlasových přijímačů, zatímco firmy a jiné právnické osoby hradí poplatek podle počtu rozhlasových přijímačů, které používají. Český rozhlas vybírá koncesionářské poplatky buď přímo, nebo prostřednictvím České pošty. Podíl neplatičů je nízký a klesá. Zbývající část příjmu Českého rozhlasu pochází z reklamy a sponzoringu (méně než 4 %, vzhledem k tomu, že vysílací čas věnovaný reklamě je omezen zákonem), ze specifického financování vysílání do zahraničí (1,2 %) a z různých dalších komerčních aktivit Českého rozhlasu.

V důsledku toho je roční rozpočet Českého rozhlasu do značné míry předvídatelný a nepodléhá vládnímu či parlamentnímu rozhodnutí, což umožňuje plánování střednědobých investic do digitální distribuce a nových technologií. O výši koncesionářského poplatku však rozhoduje Parlament, přičemž výše poplatku se od roku 2005 nezměnila ani nebyla indexována podle míry inflace. Výsledkem je, že rozpočet Českého rozhlasu během let konstantně devaluje, což nyní ohrožuje jeho provoz a životaschopnost. Vládní návrh revidovat zákon o DPH by mohl rozpočtovou pozici Českého rozhlasu dále oslabit, pokud bude schválen, jelikož by navýšil daně ČRo o 5 %.

52,6 % výdajů ČRo souvisí s náklady na zaměstnance (mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění, platby pracovníkům na dohody a honoráře tvůrcům a účinkujícím), zatímco 14 % pokrývá distribuci a přenos signálu. Český rozhlas nevede rozpis nákladů na konkrétní pořad či výrobu.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Koncesionářské poplatky fungují dobře a vyjadřují podporu české populace Českému rozhlasu, což znamená, že provoz Českého rozhlasu není závislý na státním rozpočtu. To vede k vyšší finanční stabilitě.

Výše koncesionářských poplatků však musí být dostatečná, aby byl provoz Českého rozhlasu trvale udržitelný. Český rozhlas potřebuje navýšit a zabezpečit svůj příjem, aby byl nadále schopný produkovat kvalitní program a obsah pro všechny typy publika a aby byly jeho projekty dlouhodobě udržitelné a konkurenceschopné. Navrhujeme, aby Český rozhlas prodiskutoval s vládou a Parlamentem navýšení koncesionářského poplatku včetně indexování jeho výše v závislosti na míře inflace a jeho pravidelné revize.

Zároveň by Český rozhlas měl spustit veřejnou informační kampaň, v níž by objasňoval význam média veřejné služby a zdůraznil, čeho dosáhl a jaký je jeho přínos pro českou společnost jako celku. To by mohlo zajistit podporu navýšení koncesionářského poplatku ve společnosti. Český rozhlas by měl zejména pracovat na tom, jak si získat aktivní podporu od občanských sdružení a dalších relevantních subjektů. Český rozhlas by mohl využít oslav 30. výročí sametové revoluce k mobilizaci publika a zdůraznění své role jako nedílné součásti současné české kultury.

Český rozhlas také potřebuje navýšit příjem ze svých komerčních aktivit. Za prvé, co se týče reklamy a sponzoringu, navrhujeme, aby Český rozhlas prosadil on-line reklamu na všech svých platformách včetně mobilních médií a sociálních sítí. Za druhé, Český rozhlas by měl navýšit svůj příjem z prodeje obsahu a služeb.

Kromě toho nezávisle na otázce financování doporučujeme, aby Český rozhlas zavedl detailní účetnictví, jež by obsahovalo náklady podle platformy a obsahu/pořadů, aby přesně věděl, co tvoří jeho nákladovou základnu (zejména co se týče pořadů produkováných externími producenty s využitím prostředků Českého rozhlasu). Díky tomu by Český rozhlas získal kontrolu nad výrobními náklady a přesné ekonomické ukazatele pro hodnocení programu, najímání externích producentů, nákup externího obsahu a provádění rozhodnutí, co se týče programu a vývoje obecně.

REDAKČNÍ ROZHODOVÁNÍ

SOUČASNÝ STAV

Centrum Zpravodajství má ve své kompetenci produkci veškerého zpravodajství a publicistiky pro platformy Českého rozhlasu. Útvar je rozdělen do čtyř redakčních jednotek, z nichž každá má svého vlastního šéfredaktora a tým novinářů. Každá z redakčních jednotek utváří obsah pro dvě zpravodajské zaměřené stanice – Český rozhlas Radiožurnál a Český rozhlas Plus, on-line zpravodajský portál iROZHLAS.cz a pro všechny ostatní rozhlasové stanice. Šéfredaktoři a ředitel Zpravodajství provádějí veškerá redakční rozhodnutí.

Týmy novinářů dodržují přísná pravidla, co se týče profesní etiky a novinářských principů. Během volebních období jsou vázáni dalšími pravidly tak, aby zůstali nestranní. Pro případ konfliktů zájmů mezi novináři/redaktory a jejich manažery existují interní postupy pro redakční rozhodování. Český rozhlas má rovněž zavedená pravidla pro užívání sociálních sítí jeho zaměstnanci (a to i tehdy, pokud zde vystupují jako soukromé osoby, a nikoli za Český rozhlas). Jakýkoli obsah vydaný redakcí musí být schválen dvěma editory.

Výsledkem je, že zpravodajství Českého rozhlasu je publikem považováno za vysoce důvěryhodné (mezi celostátními mediálními organizacemi se umístil na druhém místě za Českou televizí, rovněž veřejnoprávním médiem).⁵ Radiožurnál (zpravodajství a publicistika) je hlavní stanicí Českého rozhlasu z hlediska týdenního dosahu (16,8 % v roce 2017) a podílu na trhu (10,1 % v roce 2017). Český rozhlas má tým zaměřený na investigativní žurnalistiku, který v minulosti odhalil několik podvodů, souvisejících převážně s korupcí.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Český rozhlas úspěšně nastavil způsob, jakým poskytuje zpravodajství, aniž by ztratil na kvalitě a přesnosti. Šéfredaktoři všech tří platforem zaměřených na zpravodajství pochopili, že nabízet obsah s kvalitním zpravodajstvím nestačí. Všichni pracují na rozvinutí užšího vztahu se svým publikem, jenž by naplňoval jeho potřeby a reflektoval jeho návyky, a zároveň by posílil hlubší interakci s ním.

Radiožurnál

Vlajkovou lodí Českého rozhlasu je *Radiožurnál*. Ten sám o sobě představuje 60 % posluchačů Českého rozhlasu v rámci jednoho dne. Z hlediska podílu na trhu jde o druhou největší rozhlasovou stanici v České republice. Polovina jeho programu se týká zpravodajství a publicistiky včetně dopravního zpravodajství, počasí a sportu. Druhou polovinu jeho programu tvoří hudba. Týmu Radiožurnálu se podařilo udržet si prominentní pozici na trhu a získat nové segmenty publika tím, že se přiblížil více k lidem. Pro setkávání s publikem využívá mobilní studio,

⁵ Zdroj: Reuters Institute, *Digital News Report 2018*, www.digitalnewsreport.org

pokrývá významné události (jako zimní olympijské hry) a zavedl nové formáty a témata, jež více odpovídají životnímu stylu populace. Stejně tak spustil inovativní projekty propojující živé vysílání, on-line prostředí, sociální sítě a veřejné akce, jako byla připomínka výročí roku 1968. Přestože publikum je převážně mužské, vzdělané a většinu tvoří lidé dojíždějící za prací, Radiožurnál nyní láká i více žen, zvláště svými víkendovými pořady, a rozšiřuje své publikum tím, že cílí na lidi pod 50 let a ty, kteří žijí ve středně velkých městech mimo Prahu.

Český rozhlas Plus

Český rozhlas Plus, stanice spuštěná v roce 2013, je čtvrtou největší stanicí Českého rozhlasu z hlediska dosahu (kolem 1% podílu na trhu). Věnuje se podrobnému zpravodajství a publicistice, přičemž se zaměřuje i na podněty od posluchačů. Program ČRo Plus tvoří ze 100 % mluvené slovo (zahrnující rozhovory, debaty, dokumentární pořady a analýzy) a vyznačuje se velkou rozmanitostí. ČRo Plus vysílá každodenní zpravodajství v angličtině, náboženské pořady a obsah pro menšiny žijící v České republice. Publikum se může přímo podílet na některých pořadech (posluchači mohou např. zavolat do vysílání), účastnit se veřejných debat v regionech, případně on-line diskusí. Některé z pořadů Českého rozhlasu Plus jsou živě vysílány přes Facebook nebo jsou dostupné na kanálu YouTube. ČRo Plus zasahuje zejména publikum, které má vysokoškolské vzdělání a žije ve větších městech.

iROZHLAS.cz

iROZHLAS.cz je zpravodajský web Českého rozhlasu zaměřený na zpravodajství. Byl spuštěn v roce 2017 s cílem nabízet kvalitní nezávislé zpravodajství v uživatelsky přívětivém formátu, a vytvářet tak osobnější mediální zážitek (např. tím, že za článkem zobrazuje obličej/fotografii novináře). *iROZHLAS.cz* nabízí atraktivní obsah (30 % tvoří originální obsah, 30 % je již dříve vysílaný materiál a 30 % pochází od zpravodajských agentur) a formáty (směs textu, podcastů, videí, živého video vysílání ze stanic Radiožurnál a Plus aj.). Platforma má svůj vlastní specializovaný tým, ale funguje ve spolupráci s dalšími novinářskými týmy Českého rozhlasu. Rozhlasoví publicisté například poskytují platformě *iROZHLAS.cz* originální materiál, který nemohli plně využít v jiných částech vysílání. *iROZHLAS.cz* brzy nabídne webovou variantu práce týmu investigativních novinářů. *iROZHLAS.cz* je nejrychleji se rozvíjející internetová mediální platforma v České republice. Zpětná vazba publika byla doposud pozitivní. Pouze několik měsíců po spuštění byl *iROZHLAS.cz* nominován na několik profesních ocenění, z nichž také některá obdržel.



Newsroom zpravodajského webu *iROZHLAS.cz*

Platforma má 800 000 unikátních uživatelů (čtenářů) za měsíc. Cílem je dosáhnout jednoho milionu unikátních uživatelů (čtenářů), vezmeme-li v potaz 7,3 milionu všech uživatelů internetu v České republice, z nichž 60 % vstupuje na webové stránky pomocí mobilních zařízení. Průměrný uživatel (čtenář) iROZHLAS.cz je muž ve věku 35 let s vysokoškolským vzděláním.



Stránky zpravodajského webu iROZHLAS.cz

DOPORUČENÍ

Zpravodajství Českého rozhlasu má zavedený přísný systém každodenních kontrol pro ověření každé části produkce a redakčního procesu včetně každého příspěvku, který jde do éteru. Přestože chválíme vysokou kvalitu Zpravodajství včetně publicistiky a souhlasíme s tím, že systém kontrol je nezbytný, domníváme se, že by Zpravodajství mohlo své procesy zjednodušit a počet kontrol snížit – vzhledem k tomu, že dohromady pohlcují podstatnou část zdrojů Českého rozhlasu.

Doporučujeme, aby byly v rámci redakčních týmů na všech úrovních jasně vymezeny role a oblasti odpovědnosti, navýšena úroveň odpovědnosti redaktorů, část kontrol nahrazena vhodnou podporou a průběžným školením, jak pravidlům nejlépe vyhovět, aby zpětná vazba následovala až po odvysílání a k zásahům docházelo pouze tehdy, je-li to nezbytně nutné. Ve většině médií veřejné služby dostávají zpravodajské redakce zpětnou vazbu ex post. K chybám může dojít. Je ovšem zásadní, aby vedení bylo schopné rozlišit mezi občasnými chybami jednotlivců a systémovými chybami, jež vyplývají ze špatného redakčního rozhodování (které by tak muselo být revidováno a část celého procesu by byla změněna).

Český rozhlas dosud neprovozuje plně integrovaný newsroom. Zmíněné čtyři jednotky vytvářejí materiál pro konkrétní platformy či stanice. Český rozhlas by měl vyvinout více úsilí v oblasti spolupráce a sdíleného obsahu, stejně tak jako u projektů napříč jednotkami, podobně, jak to činí iROZHLAS.cz. Podobně bychom doporučili, aby Zpravodajství (a newsroom) zapracovalo na přístupu založeném na principu „digitální obsah na prvním místě“ tak, aby mohly být publikovány nejnovější zprávy na všech on-line platformách ihned poté, co byly zpracovány (zkontrolovány a ověřeny).

PŘÍSPĚVEK K INFORMOVANÉMU OBČANSTVÍ

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas provozuje tři hlavní platformy věnované zpravodajství a publicistice (viz výše). Všechny tři se navzájem doplňují tím, jak nakládají se zprávami, a sdílejí stejné redakční hodnoty založené na poskytování vyváženého, důvěryhodného a relevantního obsahu. Společně s dalšími platformami/rozhlasovými stanicemi poskytují české populaci hlavně domácí a zahraniční zprávy, ale také ucelené informace o společenských, ekonomických a politických otázkách. Regionální stanice rovněž hrají významnou roli v každodenním životě lidí, jelikož dodávají informace lokálního významu, které lidé potřebují znát.

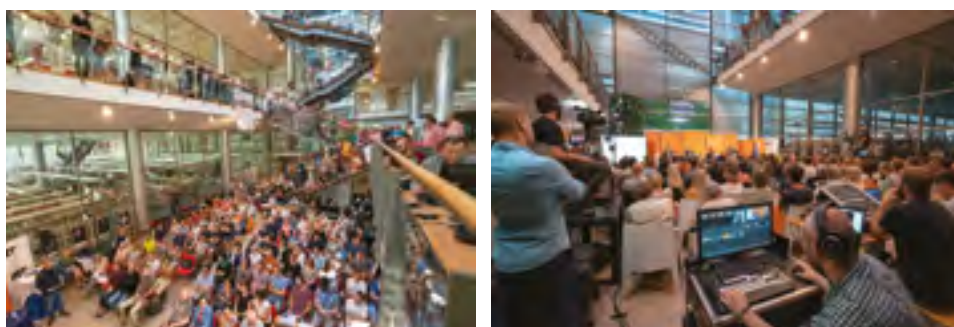
Ve výsledku představuje Český rozhlas unikátní veřejnou platformu pro nestranné informace a diskurz v rámci České republiky a jako takový přispívá k informovanému občanství a utváření názorů.

Český rozhlas hraje významnou roli zejména během volebních období. Jeho doplňkové platformy široce informují o místních a celostátních kandidátech a řadě dalších otázkách; iROZHLAS.cz nabízí také sčítací aplikaci, jež pokrývá 6 000 obcí. Analytické a výzkumné oddělení Českého rozhlasu monitoruje čas a prostor přidělený každé politické straně, tématu a kandidátovi, aby byla zaručena názorová vyváženost. Šéfredaktoři provádějí vhodná nápravná opatření, kdykoli je potřeba. V roce 2017 Rada Českého rozhlasu pověřila nezávislé odborníky, aby ohodnotili vyváženost a pluralitu zpravodajství a publicistiky, z čehož vzešlo několik doporučení pro zlepšení, včetně výběru respondentů v programech věnovaných zpravodajství a publicistice. Tato doporučení byla implementována.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Veřejné debaty v regionech

Český rozhlas organizuje sérii veřejných debat i mimo hlavní město. V roce 2018 například zorganizoval devět veřejných debat na rozličná témata v různých lokalitách (v divadle, veřejné knihovně apod.). Nejúspěšnější debatou byla ta věnovaná Rusku. Debaty představují přínosný způsob, jak rozvíjet přímou interakci s posluchači. V roce 2018 se Český rozhlas Plus prostřednictvím veřejných debat spojil se zhruba 100 000 lidmi. Účastníci často kladou zajímavé otázky týkající se nikoli pouze dané problematiky, ale také toho, jak Český rozhlas funguje a jak provádí svá rozhodnutí (např. jakým způsobem Český rozhlas vybírá některé pořady či témata do vysílání). Debaty následně pokračují i po události, ať již na webu, nebo na sociálních sítích.



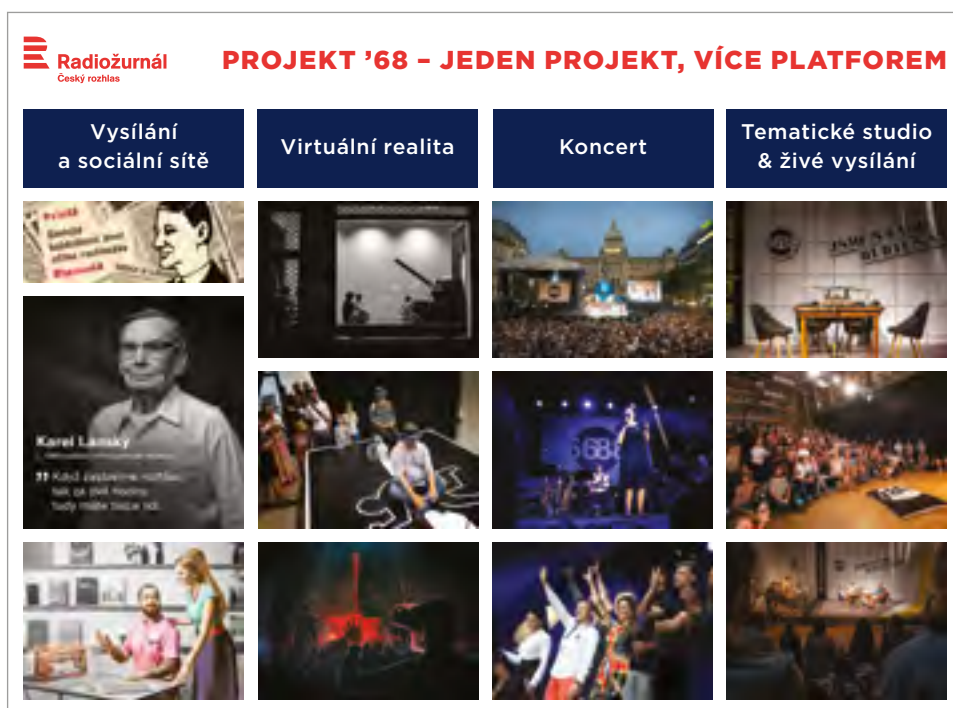
Veřejná debata Českého rozhlasu Plus v Liberci, 5. září 2018

Multiplatformní projekt k událostem srpna 1968

Český rozhlas vytvořil ambiciózní projekt k připomenutí 50. výročí srpnových událostí roku 1968. Projekt zahrnoval všechny jeho platformy – rozhlasové stanice, webové stránky, sociální sítě – a jeho součástí bylo i několik eventů pro veřejnost (včetně např. koncertů či výstav).

Prostřednictvím Projektu 1968 poskytl Český rozhlas veřejnosti cenné informace a odborný pohled na novodobou historickou událost, čímž přispěl k posílení základny pro občanství. „*Během těch dní v šedesátém osmém před budovou [Československého rozhlasu] zemřelo šestnáct lidí. Mladá generace tohle musí vědět.*“

Projekt byl velmi úspěšný a zároveň umožnil Českému rozhlasu vyniknout na mezinárodním poli v souvislosti s tím, jak přijížděly zahraniční novinářské štáby, aby pokryly vzpomínkové akce.



DOPORUČENÍ

Platformy Českého rozhlasu zabývající se zpravodajstvím a publicistikou se navzájem doplňují, zároveň se však překrývají z hlediska publika (převážně mužského, vysokoškolsky vzdělaného a ve věku nad 40 let). Českému rozhlasu doporučujeme, aby revidoval program a cílové publikum těchto tří platform s využitím údajů z výzkumu publika a vyvinul formáty a obsah, jež by cílily na občany bez vysokoškolského vzdělání, ženy a mladé lidi. Jsme pro to, aby všechny tři platformy byly nadále kreativní a přiblížily se svému publiku, a stejně tak aby pracovaly společně na posílení multiplatformních projektů a obsahu.

Podobně doporučujeme zahájit komunikační a marketingovou kampaň pro zdůraznění profesionality a uživatelské přívětivosti informačních platform Českého rozhlasu.



Fotografie z návštěvy mezinárodní skupiny hodnotitelů
v Českém rozhlasu, 18.-20. září 2018



Práce v komerčních médiích je čím dál tím horší. Přidal jsem se k Českému rozhlasu, abych měl jako novinář prostor dýchat.

Radek Kedroň,
šéfredaktor portálu
iROZHLAS.cz

Způsob, jímž zlepšuji efektivitu svého oddělení, je lepší komunikace. Když vysvětlujete dobře, lidé pracují lépe.

Karel Zýka,
ředitel techniky a správy,
Český rozhlas



ZNAMENITOST

SHRNUTÍ

Český rozhlas má mnoho zavedených procesů a pravidel za účelem zajištění kvality obsahu, jež produkuje a vysílá/publikuje. Investoval do technologií, aby mohl nabídnout vysoce kvalitní zvuk, širokou distribuci a spolehlivý přenos napříč všemi platformami. Hlavní výzvou pro Český rozhlas je nyní lépe pochopit měnící se potřeby a očekávání svého publika, aby nabízel cílený, a možná dokonce i přizpůsobený (personalizovaný) obsah. Český rozhlas by měl revidovat/přetvořit své pracovní procesy a vnitřní strukturu, aby vyhověl požadavkům multiplatformní a multimediální produkce obsahu a flexibility, kterou taková produkce vyžaduje. Kvalita a efektivita rovněž závisejí na motivaci a kreativitě zaměstnanců, a to nad rámec jejich oddanosti hodnotám média veřejné služby.

KVALITA ORGANIZACE A PROCES ZLEPŠENÍ

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas přestavěl v letech 2013 až 2015 svou vnitřní strukturu, aby provedl racionalizaci produkce, eliminoval izolovaná oddělení (předtím každá rozhlasová stanice fungovala samostatně) a zabránil překrývání, co se týče tvorby programu. Český rozhlas je nyní uspořádán do osmi hlavních útvarů, z nichž pět pracuje přímo s obsahem: Regionální vysílání (14 regionálních vysílacích stanic), Program (6 celostátních a jedna stanice vysílající do zahraničí), Výroba (včetně dětského sboru a orchestru stejně jako výkonné produkce, produkce hudby a produkce mluveného slova), Zpravodajství (dvě rozhlasové stanice a zpravodajský web) a Nová média (jež mají na starost multimédia, on-line prostředí a vývoj aplikací). Zbývající tři útvary jsou Technika, Ekonomika a kombinovaný útvar Komunikace, marketingu a obchodu.

Tato struktura možná zredukovala přesahy, co se týče programu, ovšem vytvořila další přesahy z hlediska obsahu, vývoje platforem a produkce. Navíc kultura izolovaných útvarů nezmizela, nýbrž změnila podobu, takže mezi jednotlivými odděleními probíhá velmi málo spolupráce, s výjimkou Zpravodajství (kdy je Centrum Zpravodajství producentem pro všechny rozhlasové stanice) a zvláštních projektů, do nichž se zapojují všechny útvary. Každé oddělení, jednotka a stanice mají svou vlastní představu o vývoji a budoucnosti Českého rozhlasu a vidí je odlišně. Jinými slovy, nemáme dojem, že by v rámci Českého rozhlasu existovala jednotná vize, ale spíše jednotlivé vývojové strategie vedle sebe (digitální distribuce, princip *Audio First* aj.). Dokonce i chápání toho, co je považováno za médium veřejné služby, se mezi jednotlivými týmy liší. Obecná idea je sice stejná, ovšem představy o tom, jak ji převést do obsahu a konkrétních aktivit, se různí.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

DOPORUČENÍ

/

Kvalita organizace je odvislá od vize, na které stojí. To je to, co poskytuje soudržnost každodenním činnostem a stejně tak je hnací silou strategie rozvoje na všech úrovních (včetně nadačních aktivit Českého rozhlasu a dalších charitativních aktivit v oblasti společenské odpovědnosti). Jakmile budou vize a strategie organizace jasně definovány, mohou být využity k tomu, aby byly uspořádány priority, rozpočty a do jisté míry také schéma organizace.

Vize

Vize Českého rozhlasu spočívá na třech pilířích jeho poslání veřejnoprávní služby (informovat, vzdělávat a bavit) a jejím cílem je, aby organizace byla nanejvýš důvěryhodnou, vyhledávanou, a zároveň aby byla klíčovým prvkem ve společenském dialogu. To všechno Český rozhlas již je, alespoň u té části publika, ke které promlouvá. Nyní potřebuje vypracovat jasně formulovanou vizi, jež by v rámci Českého rozhlasu spojovala všechny stávající vize a iniciativy a sloužila jako vodítko pro strategii Českého rozhlasu a pro jeho budoucí rozvoj. Tato vize musí zahrnovat lidi jak uvnitř, tak vně organizace. Měla by být přímočará a zcela srozumitelná.

Navrhujeme vystavět vizi kolem toho, čeho chce Český rozhlas dosáhnout ve vztahu ke svému publiku, a toho, čím se liší od konkurence. V obou těchto ohledech musí Český rozhlas zaujmout silnou pozici. Stejně tak se musí ujistit, že vedení a Radu Českého rozhlasu pojí jedna a ta samá vize. Zaměstnanci Českého rozhlasu by měli být do tohoto procesu zapojeni pomocí vhodné

zvolené interní komunikace a workshopů. Musí vizi Českého rozhlasu porozumět a pochopit, co tato vize znamená v praxi pro jejich vlastní oddělení/útvary.

„Český rozhlas usiluje o to stát se nejvýznamnějším a nejdůvěryhodnějším poskytovatelem audioobsahu a audiozážitek pro všechny občany České republiky bez ohledu na jejich věk a také přední platformou pro sociální a kulturní dialog v rámci české společnosti.“ To je jeden z příkladů vize, jež by vyjadřovala to, čeho již Český rozhlas dosáhl, a stejně tak by odrážela jeho poslání jakožto média veřejné služby pro další rozvoj.

Vize Českého rozhlasu by například mohla být zviditelněná formou listiny (z angl. *Charter*), která by byla jakýmsi průvodcem každodenními aktivitami jeho pracovníků, a zároveň by sloužila jako komunikační nástroj a pojítko se subjekty Českého rozhlasu, počínaje jeho publikem. Listina by mohla začínat definicí poslání Českého rozhlasu jakožto média veřejné služby a jeho důsledků pro rozvoj instituce a dále pokračovat podrobnými informacemi o vizi Českého rozhlasu a o související strategii její implementace.

Strategie

Český rozhlas již má vypracovanou strategii na období 2019–2022. Navrhujeme, aby byla revidována a aby byly provedeny nezbytné změny a aby byl plán sladěn s revidovanou vizí Českého rozhlasu, čímž by se zajistilo, že strategie umožní implementaci vize na všech úrovních v rámci organizace. Aby mohla nová strategie v organizaci lépe zapustit kořeny, měli by do jejího návrhu být zapojeni zaměstnanci, například prostřednictvím konzultačního procesu, v jehož rámci by si každý tým položil otázku: „Co vize znamená pro rozvoj našeho útvaru?“ Zapojení zaměstnanců by strategií nepochybně posílilo.

Pro strategii navrhujeme dvě hlavní témata, jež posilují to, co Český rozhlas již započal: principy *Audience First* a *Audio First*:

- Vysílání ve 21. století vyžaduje mnohem více než tvorbu programu. Vyžaduje zejména nový přístup k publiku – lidé se musí cítit pochopeni a musí vědět, že se s nimi počítá. Důrazně doporučujeme, aby Český rozhlas rozvinul přístup založený na principu *Audience First*, což znamená, že publikum musí být ve všem na prvním místě. Z toho vyplývá lepší porozumění tomu, jaké je stávající a potenciální publikum (viz kapitola Průzkum publika), jaké jsou jeho celkové potřeby, co od Českého rozhlasu očekává (z hlediska obsahu a způsobu, jakým je mu nabízen, tvorby programu, platform, on-demand obsahu a také spoluúčasti publika). Český rozhlas musí svému publiku rovněž naslouchat a zapojit se do dialogu s ním (viz kapitola Rozmanitost – interakce s publikem), vnímat jeho potřeby a promítnout je do kvalitního programu a obsahu.
- Následně musí Český rozhlas vystavět svou nabídku kolem potřeb publika a vyzdvihnout, co jej dělá jedinečným, konkrétně to je jeho audionabídka. Doporučujeme Českému rozhlasu, aby posílil své zaměření založené na principu *Audio First* a aby byl hlavně producentem audio (zvukového) obsahu pro všechny typy platform, aniž by opomíjel multimediální obsah. V rámci tohoto cíle má Český rozhlas rovněž potenciál stát se lídrem, co se týče nabídky hudby, a to nejenom tam, kde má již vybudovanou vůdčí pozici, ale i ve všech ostatních typech hudby (viz kapitola Rozmanitost – tvorba programu). Hudba, kultura a politické dějiny jsou v České republice úzce provázány, a v důsledku toho se hudba vztahuje k vyjádření emocí jak na individuální, tak na společenské úrovni, a díky tomu účinně oslovuje publikum.

V rámci strategie musí být vytvořen plán implementace, jenž stanovuje specifické cíle pro organizaci jako celek a stejně tak pro každé oddělení, jednotku a platformu. Musí obsahovat konkrétní měřitelné cíle a milníky.

Vnitřní organizace

Jakmile budou vize a strategie jasně definovány, bude Český rozhlas muset revidovat svou interní organizaci, a to jak z pohledu struktury, tak z pohledu procesů, aby vyhověl požadavkům strategie. Český rozhlas musí také definovat roli a oblasti odpovědnosti požadované pro implementaci strategie, stanovit lídry, kteří strategii povedou, a poskytnout jim dostatek volnosti a flexibility, aby cílů dosáhli po svém, s využitím experimentů a vlastní tvořivosti během procesu.

Český rozhlas má mnoho zavedených pravidel a procesů, jež se vztahují (většinou, avšak nikoli pouze) na administrativní práci, stejně tak jako na schvalovací a kontrolní procesy. Některé aktivity související s obsahem je zapotřebí více strukturovat, aby mohla být posílena jejich účinnost. To se týká například spolupráce mezi odděleními (zejména redakcemi) a rozdělení studií. Některé pracovní postupy by zároveň měly být revidovány, aby lépe zapadaly do multiplatformního přístupu spolu s flexibilitou a rychlou reakční dobou. Klíčem je zorganizovat pracovní postupy a podpůrné služby (jako je technické oddělení) kolem obsahu a produkčních potřeb. To také vyžaduje ujasnění rolí a oblastí odpovědnosti u každého oddělení a stejně tak u jednotlivců.

Kontinuální zlepšování

Procesy zlepšování v rámci Českého rozhlasu existují v různých částech organizace, zejména v rámci jednotlivých redakcí. Tyto procesy jsou však převážně neformální, nejsou aplikovány systematicky a nejsou vzájemně propojené (tím pádem může například k problému, který se stal na jedné rozhlasové stanici, dojít na jiné ze stanic). Českému rozhlasu bychom doporučili, aby vyvinul společný systematický proces pro zlepšování na všech úrovních, zejména pokud jde o kvalitu obsahu, a závěry sdílel se všemi odděleními.

KVALITA OBSAHU

SOUČASNÝ STAV

Všechny pořady Českého rozhlasu jsou před vysíláním dvakrát kontrolovány, a to editorem, jenž má pořad na starosti, a editorem dané rozhlasové stanice – probíhá tzv. kontrola dle zásady čtyř očí a čtyř uší.

Navíc v případě zpravodajství a publicistiky je obsah vysílání či obsah publikovaný předchozího dne každý den hodnocen během ranního setkání a nejlepšímu obsahu se dostane uznání. Vedení redakce rovněž odměňuje tři nejlepší zpravodajské příspěvky za každý týden. Kontrola, hodnocení obsahu a systém odměn společně zaručují vysokou kvalitu obsahu zpravodajství a publicistiky a zajišťují dodržování interních norem kvality Českého rozhlasu. Český rozhlas také dostává pravidelnou zpětnou vazbu od skupiny zkušených novinářů (vně Českého rozhlasu), kteří monitorují obsah jeho zpravodajství a poskytují písemnou zpětnou vazbu ohledně nedostatků a nepřesností.

V roce 2017 provedl Český rozhlas interní audit veškerého vysílaného obsahu všech rozhlasových stanic, aby odhalil případy nedodržování kodexu a norem Českého rozhlasu. Jako výsledek byla přijata nápravná opatření.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

Český rozhlas byl nominován a získal několik profesních ocenění jak na domácí, tak mezinárodní scéně, a to za kvalitu, inovativnost a atraktivitu svých pořadů, obsahu, formátů a projektů.



Podcastová série Zhasni! – 3. místo na Prix Europa 2017 v kategorii „Digitální audio“

DOPORUČENÍ

Proces kontroly kvality pro digitální obsah

Zavedené kontroly kvality sloužily Českému rozhlasu v době, kdy byl pouze rozhlasovým vysílatelem a většina jeho pořadů byla nahrávána nebo k nim byl napsán scénář. Během posledních několika let se však Český rozhlas proměnil v multiplatformní organizaci, jež nabízí jak on-line obsah, tak vysílání, více živých pořadů, obsah určený výhradně pro sociální sítě a multimediální obsah kombinující psaný text, audio a video. Český rozhlas potřebuje své procesy kontroly kvality revidovat, aby je těmito změnám uzpůsobil a aby zajistil, že veškerý obsah na každé z platforem splňuje stejné požadavky na kvalitu.

Konzistence kvality u externí produkce

Český rozhlas každoročně spolupracuje s téměř 4 500 externími producenty (pouhých 8 % producentů jsou stálí zaměstnanci). To vyvolává otázku kvality obsahu a jeho konzistence z hlediska zajištění norem kvality, hodnot média veřejné služby a značky (neboli *signature*). Doporučili bychom, aby Český rozhlas definoval a implementoval jasné procesy, co se týče zadávání obsahu. Část těchto procesů by měla zahrnovat kritéria očekávané úrovně kvality pro zadávaný obsah (včetně jasných a zdokumentovaných specifikací pro každý typ obsahu, jako je formát, téma, úhel pohledu, vyjadřované hodnoty a dodržení interních norem Českého rozhlasu, jež by všechny měly být součástí smlouvy mezi Českým rozhlasem a nasmlouvanými producenty), dále informaci, jak a kdy bude kontrola kvality probíhat a co se stane, pokud kvalita zadaného obsahu nebude odpovídat požadavkům Českého rozhlasu.

PRŮZKUM PUBLIKA A SPOKOJENOST POSLUCHAČŮ

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas má specializovaný útvar pro průzkum publika, a sice Analytické a výzkumné oddělení, které pravidelně poskytuje kvantitativní a kvalitativní údaje o publiku. Sem spadá čtvrtletní hodnocení poslechovosti rozhlasových stanic, roční průzkum spokojenosti publika a pracovní skupiny a výzkumy týkající se různých pořadů a preferencí publika. Vedle toho oddělení provádí specifické průzkumy, jako bylo například zkoumání očekávání publika od Českého rozhlasu jakožto veřejnoprávní mediální organizace v roce 2017. Výzkum zahrnoval současné, bývalé a potenciální posluchače celostátních a regionálních rozhlasových stanic v portfoliu Českého rozhlasu a probíhal formou patnácti diskusních skupin. Diskuse zahrnovala všechny služby Českého rozhlasu včetně nových platforem, digitálního vysílání, on-demand vysílání a externí komunikace (marketingu). Jedním ze závěrů bylo, že podle 75 % účastníků česká společnost nabídku média veřejné služby potřebuje.

Analytické a výzkumné oddělení také každý den monitoruje obsah vysílaný Českým rozhlasem za účelem kontroly politické a genderové vyváženosti, zastoupení profesních skupin, žánrové rozmanitosti a rozmanitosti témat uváděných v programu.

Vedoucí útvarů, manažeři rozhlasových stanic a šéfredaktoři dostávají od Analytického a výzkumného oddělení zprávy a zabývají se potenciálními problémy, jež byly odhaleny v jednotlivých pořadech.

Oddělení marketingu používá údaje z průzkumu publika k aktualizaci identity jednotlivých značek, stejně tak jako profilu posluchačů každé rozhlasové stanice a platformy.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Aby si Český rozhlas mohl dlouhodobě udržet svou významnou pozici, potřebuje jednak obnovit, ale také navýšit svůj dosah k publiku, zejména směrem k mladšímu publiku a k těm částem populace bez vysokoškolského vzdělání, které nabídka Českého rozhlasu aktuálně neoslovuje.

Získaná data však nejsou dostatečná pro plné pochopení potřeb a očekávání jednotlivých segmentů publika, jeho společenských aktivit, životního stylu a jeho vztahu k mediálnímu obsahu (jakou platformu používají, kdy, podle jakých kritérií se rozhodují atd.). Český rozhlas potřebuje rozšířit své znalosti o stávajícím a potenciálním publiku sbíráním doplňujících dat, jako je mapování publika podle hudebních formátů, typologie uživatele médií podle platformy, kterou využívá. Mnoho členů EBU má v této oblasti zkušenosti a mohou je poskytnout, aby posloužily jako vzor.

Publikum je nejvýznamnějším subjektem mediální organizace. Pouze díky rozsáhlým znalostem svých posluchačů může Český rozhlas naplnit potřeby každého typu publika tím, že jeho očekávání promítne do brandů, programu a formátů. V tomto ohledu by Analytické a výzkumné oddělení mělo hrát roli strategického poradce Programové rady, šéfredaktorů stanic/platforem Českého rozhlasu a Kreativního HUBu.

Analytické a výzkumné oddělení rovněž poskytuje důležitá data pro marketing. Obě oddělení by měla zlepšit svou spolupráci a určit, jaký typ dat oddělení marketingu potřebuje, aby pracoval efektivněji. Co se týče typů dat, navrhuje, aby Český rozhlas vypočítal své náklady na získání jednoho posluchače (částku vynaloženou na dosažení 1000 posluchačů) a vyvinul ucelené mapování nastavení všech platforem Českého rozhlasu ve srovnání se zbytkem českého trhu.

Monitorování programu prováděné Analytickým a výzkumným oddělením má informační funkci a pomáhá Českému rozhlasu zajistit vyvážené zastoupení všech stran a názorů. To by však neměla být převládající činnost. Navrhujeme, aby Český rozhlas více investoval čistě do průzkumu a analýzy publika, revidoval svůj záměr a cíle a najal lidi s dodatečnými dovednostmi tak, aby se Analytické a výzkumné oddělení stalo klíčovým hráčem v rámci organizace a využívalo své analýzy jak k uzpůsobení obsahu, tak identity jednotlivých platforem a tvorbě programu.

TECHNICKÁ KVALITA OBSAHU A SPOLEHLIVOST PŘENOSU

SOUČASNÝ STAV

Útvar Techniky a správy Českého rozhlasu zaměstnává 150 lidí. Řídí veškeré aktivity Českého rozhlasu související s distribucí signálu/distribucí platforem, audio technologiemi (včetně studií), IT, vysíláním mimo budovu rozhlasu (převážně pomocí mobilních studií) a provozem zařízení.

Český rozhlas využívá špičkové technologie, přičemž jeho provoz má potenciál, aby byl plně digitalizovaný, pokud budou učiněna správná rozhodnutí. Jeho studia byla nedávno přebudována a zmodernizována. Organizace již několik let investuje do digitální distribuce a nejnověji také do multimediálních platforem a produkci. Významná část digitální strategie Českého rozhlasu spočívá na implementaci vysílání DAB+. V roce 2018 Český rozhlas nabízel 14 audio služeb vysílajících v DAB+ (pět vysílačů), přičemž plánuje navýšit své pokrytí populace ze 40 % na 60 %. Nicméně absence státní strategie v této otázce a odpor ze strany komerčních médií vůči zavedení DAB+ v České republice tento rozvoj omezují. To pro Český rozhlas představuje výzvu.

Z hlediska technického vybavení a technologií zajišťuje Český rozhlas vysokou kvalitu vysílaného zvuku a omezuje riziko případného technického výpadku ve všech fázích produkce a vysílacího/distribučního procesu. Zaměstnanci kontinuálně monitorují technickou kvalitu vysílaného programu. Vybavení a distribuční systémy jsou plně zálohovány a pravidelně udržovány.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Český rozhlas je průkopníkem ve vysílání DAB+ v České republice. Do této technologie investuje značné částky, avšak dosud z ní nemá výrazný zisk. Prozatím je pokrytí území pouze částečné (pouze v českých městech), ale zároveň není populace vybavena na to, aby mohla přijímat obsah distribuovaný pomocí technologie DAB+. DAB+ lze považovat za dlouhodobou investici, která se jednoho dne projeví jako konkurenční výhoda. Konkurenti Českého rozhlasu si tuto skutečnost uvědomili a snaží se zájemce odradit od užívání systému DAB+

(viz kapitola Zodpovědnost – ochrana majetku). Český rozhlas však v tomto procesu již pokročil příliš na to, aby se nyní mohl zastavit. Kromě toho je systém vysílání FM v České republice zcela saturován. Český rozhlas potřebuje nadále podporovat stávající vysílací systémy (především FM), zatímco bude vyvíjet nové distribuční platformy včetně mobilních aplikací, aby umožnil publiku přístup k nabídce Českého rozhlasu kdykoli, kdekoli a na jakémkoli zařízení.

Způsob, jakým je útvar Techniky vybaven a uspořádán, umožňuje Českému rozhlasu utvářet své technické zázemí již dnes. Na obzoru nicméně vyvstávají nové výzvy. Navrhujeme, aby útvar Techniky definoval a implementoval strategii na podporu technických potřeb Českého rozhlasu do budoucna. Tato strategie by měla vzít v potaz nejméně tři faktory:

- Zaměstnanci redakcí a producenti musí mít možnost vyjádřit své potřeby, aby podle nich mohl útvar Techniky navrhnout odpovídající řešení. Spolupráce mezi útvarem Techniky a všemi redakčními odděleními by se měla zlepšit.
- Nové technologie a změny ve způsobu, jakým je na obsah nazíráno a jak je utvářen, vyžadují nové dovednosti a mnohem větší flexibilitu z technického hlediska. Útvar Techniky musí být připraven poskytovat odpovídající školení, najímat lidi s odpovídajícím profilem a změnit svou interní strukturu, aby lépe naplňoval potřeby produkce a vysílání.
- Současný model rozhlasové stanice již není napojen na těžkou a nákladnou vysílací technologii. Naopak je založen na lehkém a snadno použitelném vybavení (včetně hardwaru a softwaru) minimálně na straně uživatele/redakce. Český rozhlas potřebuje zavést nové, jednoduché a inteligentní produkční nástroje.

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ A BUDOVÁNÍ KAPACIT

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas zaměstnává přibližně 1500 lidí, z nichž 1000 pracuje v Praze. Jejich průměrná měsíční mzda je zhruba 39 300 Kč (1465 €), což se vyrovná platům v České televizi (další veřejnoprávní mediální instituce), a zároveň je to o něco více než průměrná mzda na trhu. Jedná se však o průměr – klíčoví zaměstnanci a manažeři nejsou vždy placeni tolik jako v komerčním sektoru. V důsledku toho přišel Český rozhlas v poslední době o kvalifikované lidi (např. v oblastech IT a nových médií).

Na začátku roku 2018 měl Český rozhlas přesně 1583 zaměstnanců (ekvivalent v FTE plné pracovní úvazky). Ti zahrnovali 323 novinářů (přibližně 20 % zaměstnanců) a vedle nich například i členy uměleckých těles (sborů a orchestrů), jež tvoří součást Českého rozhlasu. Celých 73 % zaměstnanců bylo zaměstnáno na pracovní poměr na dobu neurčitou. Cílem Českého rozhlasu je snížit počet zaměstnanců o 116 lidí do konce roku 2018. Podle údajů poskytnutých EBU-MIS počet zaměstnanců, stejně jako podíl nákladů souvisejících se zaměstnanci v rámci celkového rozpočtu od roku 2013 vzrostl na 45,3 % v roce 2017 (toto číslo představuje pouze zaměstnance Českého rozhlasu, nikoli platby najatým tvůrcům a producentům) oproti 39,3 % v roce 2013.

Český rozhlas prochází od roku 2013 významnými strukturálními změnami, díky nimž došlo k proměně struktury organizace i nabídky obsahu. Všechny tyto změny měly dopad na zaměstnance Českého rozhlasu v různé míře a vytvořily klima vnitřní nejistoty, zejména s ohledem na skutečnost, že v rámci Českého rozhlasu existují vnitřní rozdíly z hlediska statusu (výše příjmu a odměn). Vedení organizace si je těchto problémů vědomo a plánuje několik zlepšení souvisejících s řízením lidských zdrojů, jako je půlroční hodnocení výkonu (zaměřující se jak na dosažené úspěchy, tak na vlastní rozvoj), systémy hodnocení potřeb v rámci školení, systémy odměn a systémy revize platového ohodnocení („pro posílení sociální spravedlnosti“). Další vývoj zahrnuje plán „kariérního rozvoje, kariérního postupu a práce s talenty“. Tyto změny však nebyly v době, kdy probíhalo hodnocení peer-to-peer, implementovány.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

DOPORUČENÍ

/

Dejte prostor talentu! – Český rozhlas má zapálené a oddané zaměstnance, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Šéfredaktoři, weboví specialisté (například u portálu iROZHLAS.cz), odborníci na inovaci (Kreativní HUB) se projevují svým talentem, tvořivostí a ctízádností. Vedle toho má Český rozhlas mladý a velmi schopný střední management. Tito lidé však postrádají vedení a flexibilitu, aby mohli své individuální dovednosti, nadání a odborné znalosti zúročit a přetvořit tak Český rozhlas v jednotnou silnou organizaci.

Výzvou pro Český rozhlas je najít způsob, jak zajistit, aby se talent mohl v rámci organizace skutečně projevit. Tato organizace je nositelkou významného historického odkazu, její status média veřejné služby a všechna její pravidla a předpisy vytvořily prostředí odolné vůči změně a inovaci. Vedení Českého rozhlasu musí nalézt způsob, jak uvolnit tvůrčí sílu, aby tím byly zapuštěny kořeny změny a aby následující generace směřovala Český rozhlas k dalšímu vývoji. Jde o dlouhodobý proces, jehož cílem je rozvíjení motivace, důvěry, tvořivosti a budoucích vedoucích pracovníků. To zahrnuje top-management na nejvyšší úrovni a lidské zdroje v průřezu celou organizací. **Český rozhlas proto musí implementovat školicí plán a plán rozvoje, jenž by se zabýval současnou situací a stejně tak potřebou Českého rozhlasu vyjádřit svou vizi a být i nadále konkurenceschopný.** Součástí plánu musí být časová osa pro výstupy a stanovené milníky. Český rozhlas musí k dosažení úspěchu disponovat dostatečným rozpočtem.

Rádi bychom zdůraznili přínos implementování programu rozvoje talentů a leadershipu pro Český rozhlas, jelikož pomůže zaměstnancům rozvinout jejich dovednosti a připravit je na výzvy, jimž čelí média veřejné služby v digitální a multimediální době. To je o to důležitější vzhledem ke skutečnosti, že v České republice neexistuje žádná vysoká škola, která by připravovala lidi na práci v rozhlasovém prostředí. Je třeba se zaměřit na rozpoznání, přípravu a proškolení budoucích lídrů Českého rozhlasu. Takový program by Českému rozhlasu umožnil nejen těžit z rezervy potenciálních talentů a vedoucích pracovníků pro vlastní potřeby rozvoje, ale také udržovat motivaci svých zaměstnanců tím, že jim budou poskytnuty možnosti rozšiřovat své dovednosti a odbornosti a v rámci organizace se rozvíjet (prostřednictvím vnitřní mobility a postupu v zaměstnání).

Pravidla a předpisy nejsou v inovaci překážkou, ovšem je třeba je interpretovat kreativně. Je na vedení organizace, aby vytvořilo odpovídající prostor, ve kterém může talent vzkvétat. Ze zkušeností hodnotitelů vyplývá, že existují čtyři podmínky, jež musí být splněny, aby byl talent v rámci organizace posílen a rozvinul se v silný střední management:

1. Důvěra: Zaměstnanci mohou být produktivní při hledání nových metod, vytváření nových projektů a změně stávajících programů pouze tehdy, pokud vědí, že mají ochranu a podporu shora, tzn. od svých šéfů.
2. Posílení odpovědnosti: Zaměstnanci potřebují volný prostor pro práci v rámci přesně vymezených mantinelů, tj. jasný popis svých úkolů a náplně práce, popis cílů a milníků, přičemž v rámci těchto limitů nesou za svou práci plnou odpovědnost.
3. Prostor pro práci: Pokud umístíte lidi do strategických projektů, jež mají skutečný dopad na organizaci jako celek, musíte jim také poskytnout skutečný prostor, ve kterém mohou operovat. Zaměstnanci potřebují čas, odpovídající zdroje, efektivní proces projektového řízení, a především jasnou vizi a strategii, jimiž se budou řídit.
4. Komunikace: Zaměstnanci potřebují znát kontext, dostávat zpětnou vazbu a být navzájem mezi sebou propojeni. Jinými slovy, potřebují vědět, jaká je strategie organizace (ta by tedy měla být jasná a jednoduchá), potřebují vyměňovat si zkušenosti související s její implementací a dostávat zpětnou vazbu od vedení a kolegů. Z tohoto pohledu důrazně doporučujeme vytvořit síť inovativních a perspektivních talentů Českého rozhlasu ve smyslu „inspirační skupiny“ nebo „programu manažerského rozvoje pro mladé zaměstnance“. Pokud talentované lidi propojíte, společně utvoří skutečně silný dynamický faktor v organizaci.







Středobodem zájmu Českého rozhlasu je naše nezávislost, objektivita a rozmanitost programu. Naším cílem není pouze oslovovat střední proud, ale rovněž posluchače z menšinových skupin.

René Zavoral, generální ředitel, Výroční zpráva ČRo za rok 2017

JEŽÍŠKOVA VNOUČATA

**I Radiožurnál plní vánoční přání v domovech pro seniory.
Přidejte se, je to na Vás.**

ROZMANITOST

SHRNUTÍ

Rozmanitost se týká obsahu produkovaného Českým rozhlasem na všech úrovních: žánry, formáty, témata, typy médií (audio, video, text) atd. Výzvou u tvorby programu je nalézt ten správný mix, jenž osloví cílové publikum. Český rozhlas proto reviduje a přetváří identitu svých rozhlasových stanic a platforem a pravidelně vyvíjí nový program, obsah a formáty. Rozmanitost z hlediska obsahu začíná tím, že pochopíme a vezmeme v úvahu rozmanitost společnosti – jinými slovy jednotlivé segmenty publika (jejich věk, pohlaví a zázemí, ale také jejich životní styl či návyky). Některé z platforem Českého rozhlasu jsou v tomto ohledu vyspělejší a vyvinuly skutečnou interakci se svým publikem, čímž mohou lépe reagovat na jeho potřeby, což vede k větší míře oddanosti publika, a to díky pocitu, že „tento pořad byl stvořený přesně pro mě“. Z rozmanitosti vyplývá i kreativita – čím větší je rozmanitost týmů uvnitř Českého rozhlasu, tím širší mají záběr, což jim umožňuje zkoumat nové myšlenky a rozšiřovat obzory.

TVORBA PROGRAMU

SOUČASNÝ STAV

To, co definuje identitu rozhlasových stanic a platforem Českého rozhlasu, a tím pádem tvorbu jejich programu, je žánr (z hlediska např. hudby, zpravodajství a kultury) a poslání (informovat, vzdělávat a bavit).



Nabídka programu Českého rozhlasu zahrnuje zpravodajství a publicistiku, sport, společenská témata, umění a kulturu, náboženství, hudbu a zábavu (3,2 % veškerého obsahu vysílání v roce 2017). Většina pořadů je v češtině, přestože Český rozhlas vysílá i obsah pro menšiny a cizince v jejich jazyce a stejně tak v angličtině. Hudba (59,2 % vysílacího času v roce 2017) a zpravodajství a publicistika (24,4 %) představují zhruba 85 % všech pořadů Českého rozhlasu.⁶ Pořady pokrývají všechny žánry a formáty – včetně rozhlasového dramatu (široká veřejnost) a pohádek (programy pro děti), což oproti ostatním médiím veřejné služby představuje specifikum.

Český rozhlas zahájil svou transformaci směrem k multiplatformní organizaci, jež nabízí obnovené a inovativní audioformáty (v duchu strategie založené na principu *Audio First*) stejně jako multimediální obsah, aby uspokojila očekávání mladšího publika a jeho způsobu konzumace obsahu. Toto je mimo jiné podpořeno následujícími kroky:

- Obměna programů a formátů: Vyvinutí obsahu, jenž se zabývá tématy a otázkami z jiné perspektivy (např. pořad *Vertikála* pojednávající o náboženských a etických otázkách a dokumentární seriál *Dobrá vůle*,

⁶ Tento údaj vychází pouze z rozhlasového vysílání a nezahrnuje nabídku on-line (Zdroj: EBU-MIS).

který získal několik mezinárodních ocenění), představení nových žánrů, jako je doku-reality a politická satira, vytvoření nových/alternativních formátů u úspěšných pořadů (např. povídek ve formátu 5 × 5 minut).

- Proměna rozhlasových stanic, jež nenalezly své publikum: Nové zaměření rozhlasové stanice Rádio Junior zacílené na děti ve věku 8 až 12 let, probíhající proměna rodinné stanice Český rozhlas Dvojka a regionálních stanic včetně vytvoření nových specializovaných a atraktivních zábavních formátů.
- Inovativní formáty propojující audio, video a text určené k meziplatformní publikaci: Specifické zpravodajské podcasty pro portál iROZHLAS.cz, infografická videa pro sociální sítě, obsah na YouTube pro Radio Wave a další.
- Vyvinutí samostatných on-line platform (místo zrcadlení či doplňování obsahu z rozhlasových stanic) s jasně definovaným posláním a publikem, jako je zpravodajský web iROZHLAS.cz a projekt mujROZHLAS.cz, budoucí audioportál Českého rozhlasu s obsahem na vyžádání (on-demand).

To je pouze začátek. Tradiční rozhlasové pořady stále převládají, dokonce i v on-line prostředí, kde je součástí podcastů většinou již dříve vysílaný obsah. Převládá i tradiční rozhlasová kultura, s výjimkou některých oddělení a stanic, jež jsou inovativní ve smyslu audioformátů a multimediálního obsahu. (Například velká část lidí z Českého rozhlasu, se kterými jsme se setkali, zmiňovala rozhlasové stanice, když hovořila o nabídce a obsahu Českého rozhlasu. Zcela ale opomněli ostatní platformy, nebo vůbec nezmiňovali sociální sítě, a to ani jako jeden ze způsobů interakce s publikem.)

Hlavní rozhodnutí ohledně tvorby programu přijímá generální ředitel s přihlédnutím k doporučením Programové rady. Dříve byly rozhlasové stanice, co se týče volby obsahu, zcela samostatné, což vedlo k vysoké míře jejich překrývání. Programová rada vydává doporučení ohledně strategie obsahu a dalších aspektů tvorby programu, jako je plánování, koordinace, hodnocení, změny v programu, meziplatformní projekty a určení priorit. Programová rada se schází alespoň čtyřikrát do roka a propojuje všechny šéfredaktory, vedoucí útvarů/oddělení souvisejících s obsahem a dále ombudsmana, vedoucího Analytického a výzkumného oddělení a ředitele Komunikace, marketingu a obchodu.

Český rozhlas obvykle nenakupuje (již hotový) obsah. Namísto toho každoročně spolupracuje s téměř 4 500 externími producenty (pouhých 8 % producentů jsou stálí zaměstnanci). Ve většině případů nejsou vypisována výběrová řízení a neexistuje žádný formální proces výběru – Český rozhlas oslovuje producenty přímo a uzavře s nimi smlouvu poté, co je schválena koncepce a zkušební vzorek jejich práce. Český rozhlas může také najmout autory pro vytvoření uzpůsobeného díla/příběhu pod vedením dramaturga Českého rozhlasu.

PŘÍKLADY DOBŘÍ PRAXE

DOPORUČENÍ

/

Odkazujeme na náš komentář výše (kapitola Univerzalita – dosah) a zdůrazňujeme potřebu, aby Český rozhlas revidoval svou nabídku a identitu svých platform tak, aby nedocházelo k překrývání mezi jednotlivými segmenty publika, a zaměřil se na významné segmenty publika, jejichž potřeby nepokrývá. Následně by měl vhodně uzpůsobit tvorbu programu každé stanice a provádět pravidelné korekce na základě zpětné vazby od publika (jak kvalitativních, tak kvantitativních údajů). To může nějakou dobu trvat – vhodnost programu v souvislosti s cílovým publikem musí být testována spolu s vhodností jejich načasování (někdy je obsah správně zacílen, avšak vysílán v nevhodnou dobu). Neváhejte přehodnotit to,

co fungovalo doposud. Český rozhlas se zaměřuje na rozhlasové hry (tradiční žánr pořadů vytvořený veřejnoprávními médii). Z hlediska rozpočtu i možnosti uvádění patří rozhlasové hry mezi nákladné pořady. Snažte se produkovat méně rozhlasových her, nebo tento žánr přetvořte. Navyšte zastoupení dalších žánrů, jako jsou dokumentární pořady a různé formáty, jež mají vysoký potenciál na digitálních platformách, a získávejte užitečné poznatky (to vše na základě průzkumu publika, tak, jak je popsáno výše, viz kapitola Znamenitost – průzkum publika).

Na základě výše uvedeného doporučujeme, aby Český rozhlas revidoval celý proces vztahující se k:

- Tvorbě programu – včetně rolí a oblastí odpovědnosti u redakčního rozhodování/ týkajícího se obsahu, úkolů přidělených k danému programu, produkce a oddělení Nových médií (vzhledem k tomu, že se do určité míry překrývají), stejně tak jako způsobu, jakým tato oddělení spolupracují mezi sebou a s Kreativním HUBem.
- Zadávání práce – včetně definic očekávané úrovně kvality, souvisejících rolí a oblastí odpovědnosti jak Českého rozhlasu, tak dalších stran, podmínek užití vybavení Českého rozhlasu (tam, kde to připadá v úvahu), časového plánu a výstupů, rozpočtu/platebních podmínek a otázek týkajících se autorských práv.
- Týmové práce – šéfredaktoři a manažeři musí podporovat další spolupráci a výměnu mezi redakčními týmy, jednotkami a platformami, stejně tak jako rozvíjet kritické myšlení, debaty a analýzy v rámci týmů.

To vše by umožnilo Českému rozhlasu získat jasnou představu, co se týče jeho nabídky a tvorby programu, nemluvě o efektivitě z hlediska uspořádaného času, peněz a navýšení kvality.

Stejně jako je pro Český rozhlas důležité vyvinout kolektivní politiku pro nabídku obsahu a následně definovat hlavní pravidla pro tvorbu programu, šéfredaktoři každé platformy by měli mít naprostou volnost v rozhodování, jaký obsah chtějí vysílat či publikovat.

Programová rada by se měla zaměřit na strategii programu a přetvořit ji v „brandovou bibli“, jenž by definovala identitu jednotlivých platform a předkládala hrubý nástin tvorby programu. Poté nechte na šéfredaktorech, aby v souladu s výše uvedenými zásadami pracovali. Jednou za tři měsíce jim poskytněte souhrnnou zpětnou vazbu.

INTERAKCE S PUBLIKEM

SOUČASNÝ STAV

Většina rozhlasových stanic a platform Českého rozhlasu má určitý způsob interakce se svým publikem. Každá z nich má svou vlastní metodu, jež se liší frekvencí a intenzitou takové interakce. Některým z platform, jako jsou Radiožurnál, ČRo Plus a iROZHLAS.cz, se podařilo vytvořit blízký vztah se svým publikem pomocí četných pravidelných a kreativních opatření a nástrojů (viz kapitola Nezávislost – redakční rozhodování).

Rozhlasové stanice a platformy posilují interakci s publikem většinou pomocí veřejné diskuse, využití mobilních studií po celé zemi, možnosti publika zapojit se do různých pořadů (lidé mohou zavolat do studia nebo zaslat SMS), soutěží pro posluchače aj. Český rozhlas rovněž organizuje Den otevřených dveří a návštěvy ve svých prostorách a studiích, stejně tak jako různé kulturní události, které jsou přístupné pro veřejnost, například koncerty.

Jednotlivci z řad publika mohou přímo kontaktovat call-centrum Českého rozhlasu, ombudsmana nebo jednotlivé tvůrce a šéfredaktory s konkrétními dotazy, návrhy či stížnostmi.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

Radio Wave

Radio Wave je rozhlasová stanice Českého rozhlasu určená lidem ve věkovém rozmezí 20–30 let. Jde o skutečnou multimediální stanici, jež propojuje audio a video a ve svém programu využívá YouTube a sociální sítě.

Radio Wave se snaží přiblížit svému publiku hudebním programem (alternativní hudba, podpora mladých českých umělců – hudba celkem představuje 75 % obsahu) a nabídkou obsahu, který se zaměřuje na zájmy mladých, jako je série podcastů Zhasni!, který pojednává o tom, jak mladá generace přistupuje k otázkám intimity, mezilidským vztahům a sexu. Další velký úspěch Radia Wave, který se stal virálem na sociálních médiích, je satirická show Dementi aneb Radikální remix reality, která pracuje s výroky společensky známých osobností a poté je remixuje s hudbou a grafikou. Silnou stránkou Radia Wave je jeho multimediální obsah a on-demand nabídka (na webu stanice, Facebooku a YouTube) a jeho kontakt s publikem. Radio Wave organizuje také akce pro veřejnost, jako jsou koncerty, showcase festivaly a veřejná setkání ve studiu Radia Wave.

Studio Radia Wave je zcela inovativní: je umístěné v centru Prahy a má průhledné prosklené zdi, takže je ze studia vidět na ulici, a lidé zvenku mohou nahlížet dovnitř. Studio je rovněž vybaveno HD kamerami.



DOPORUČENÍ

Radio Wave

Přes všechny inovace, které stanice zavedla, se počet posluchačů a on-line návštěvníků Radia Wave nezvyšuje. V tomto ohledu spatřujeme několik výzev:

1. Radio Wave je dostupné pouze on-line a prostřednictvím technologie DAB+, což snižuje jeho dosah. Český rozhlas byl před několika lety nucen Radio Wave stáhnout z FM vysílání kvůli právním nárokům komerční konkurence. FM vysílání je stále nejčastější způsob, jak lidé poslouchají rádio (doma nebo v autě apod.), a to i u mladého publika. Doporučili bychom proto, aby Český rozhlas zjistil, jaké jsou možnosti získat frekvenci FM pro Radio Wave zpět.

2. Publikum, na které Radio Wave cílí, není homogenní – teenageři a mladí dospělí (15–24 let) nesdílejí stejné zájmy a životní styl a nekonzumují mediální obsah stejným způsobem jako mladá pracující populace (25–35 let). Radio Wave by mělo uvažovat o rozdělení svého programu a/nebo vytvoření jakýchsi (digitálních) sub-brandů „skupiny Wave“ tak, aby mohlo odpovídajícím způsobem reagovat na potřeby různých skupin mladých lidí. Kritériem pro rozdělení by mohla být hudba, a mohly by tak vzniknout stanice jako Wave Electro, Wave Urban apod.
3. V případě Radia Wave strategie založená na principu *Audio First* nefunguje. Mladí lidé žijí v multimediálním světě – a na sociálních sítích je text, audio a video v syntéze. To, na čem záleží, je být rychlý (což vylučuje dlouhé texty), mít jasný cíl a nabízet hodnotný obsah, stejně tak jako hudební hity a exkluzivní nahrávky.
4. Aby se Radio Wave dostalo ke svému publiku ještě blíže, mělo by dát mladým lidem více prostoru, aby se mohli vyjádřit prostřednictvím platformy stanice, a umožnit jim podílet se na přípravě obsahu Radia Wave (nechat je obsah navrhnout, zorganizovat audio-video soutěže na určité téma/problém a vysílat ty nejlepší z nich apod.).

Celkový strategický přístup

Slyšeli jsme o některých dobrých příkladech intenzivní a dobře naplánované interakce s publikem (Radiožurnál, ČRo Plus, Radio Wave, ČRo Vltava). Český rozhlas však v tomto ohledu postrádá ucelenou strategii. To samé se týká sociálních sítí – přestože sociální sítě jsou součástí kultury některých rozhlasových stanic a některých oddělení, jako jsou Radio Wave, Kreativní HUB a Oddělení nových médií, stále nebyly do kultury Českého rozhlasu plně integrovány. Český rozhlas se musí aktivně podílet na koordinované strategii interakce s publikem v rámci organizace – takové, jež by zahrnovala všechny typy a způsoby interakce včetně sociálních sítí, účasti v programu a podílení se na obsahu. To, co bylo dříve v komunikaci s publikem považováno za nadstavbu (kontaktní pořady, dopisy aj.), se v digitálním věku stalo pro stále větší část publika součástí běžných očekávání. Posluchači a uživatelé platformy chtějí, aby jejich zájmy, otázky a stížnosti byly brány v potaz. Stejně tak chtějí službu, která se jim přizpůsobí.

Pokud si média veřejné služby mají udržet svou pozici, představuje dialog s publikem základní princip. Navrhujeme, aby Český rozhlas zavedl strategii založenou na principu *Audience First* (publikum na prvním místě) pro každou platformu (nikoli pouze pro portál iROZHLAS.cz). Každá stanice by měla vyvinout koncepci toho, jakým způsobem bude zajišťovat přímý a každodenní dialog se svými specifickými cílovými skupinami. To může vyžadovat určité školení pro zaměstnance a přerozdělení zdrojů. Platformy by si měly vyměňovat své zkušenosti a sdílet příklady dobré praxe. To by Českému rozhlasu pomohlo dosáhnout tří věcí:

1. Poznat své publikum lépe pomocí analýzy jejich příspěvků a reakcí (například jejich lajků a komentářů na platformách sociálních sítí a na webových stránkách). V tomto hraje důležitou roli Analytické a výzkumné oddělení.
2. Neustále vyhodnocovat a následně zlepšit viditelnost nabídky svého obsahu a programů.
3. Rozvíjet u části české společnosti silnější pocit ztotožnění se s Českým rozhlasem – od dialogu na platformách sociálních sítí po přímé komentáře publika k obsahu (účast na živém vysílání, možnost výběrů mezi několika pořady, stanovení témat, o nichž se bude debatovat v příštím pořadu, apod.) a další. Český rozhlas potřebuje být se svým publikem více provázaný. Silnější pouto s českou veřejností také pomůže Českému rozhlasu v boji za odpovídající financování.

ORGANIZACE

SOUČASNÝ STAV

Rozmanitost v obsahu začíná rozmanitostí v rámci organizace. Český rozhlas je relativně vyvážený z hlediska zaměstnávání obou pohlaví, přestože ženy mírně převažují nad muži (54 % oproti 46 %). Během posledních několika let začal Český rozhlas omlazovat svůj personál a obsazovat pracovní pozice mladšími lidmi. Průměrnému zaměstnanci je nyní 44 let (38 let ve Zpravodajství). Organizace rovněž splňuje zákonné kvóty pro hendikepované lidi. Ve všech ostatních ohledech jsou zaměstnanci poměrně homogenní.

Český rozhlas mapuje odborníky a hosty, kteří se objevují ve vysílání, tak, aby zajistil pluralitu a vyvážené zastoupení názorů a politických pohledů. Vychází při tom ze seznamu odborníků a osobností (který je neustále doplňován), z něhož si producenti a šéfredaktoři mohou vybrat, koho do vysílání pozvou, nebo s kým budou dělat rozhovor. Český rozhlas tento seznam nedávno revidoval dle politické příslušnosti zvaných respondentů.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Tvořivost a efektivita nejsou pouze otázkou talentu a organizace. Pramení rovněž z interakce mezi pracovníky navzájem a mezi pracovníky a jejich vedením. Zkušenosti z jiných médií veřejné služby ukazují, že čím jsou týmy rozmanitější, tím lépe fungují, snaží se vyrovnat ostatním a jsou kreativnější. Rozmanitost vede také k tomu, že u každé otázky vezmou v potaz více aspektů, mají na vše širší pohled, a nakonec tak dosahují lepších výsledků.

Proto důrazně doporučujeme, aby Český rozhlas posílil a navýšil úroveň rozmanitosti mezi svými zaměstnanci, a to ve všech ohledech – pohlaví, věku, identitě a zázemí (včetně menšin a hendikepovaných lidí). První rozměr, kterým je třeba začít, je samozřejmě pohlaví: 54 % zaměstnanců Českého rozhlasu jsou ženy, ovšem procento žen na vyšších řídicích pozicích je mnohem nižší. Doporučovali bychom proto nejtalentovanější ženy povýšit do vedoucích pozic.

V této souvislosti bychom rádi znovu zdůraznili výrazný přínos, který by pro Český rozhlas znamenalo zavedení rozvojového programu pro management, s jehož pomocí by bylo možné rozpoznat, připravit a proškolit (budoucí) manažery, aby mohli odpovídajícím způsobem čelit výzvám a požadavkům kladeným na vedoucí pracovníky v digitálním a multimediálním věku (viz také kapitola Znamenitost – Motivace zaměstnanců a budování kapacit). Vědomí významu rozmanitosti je jedním z pilířů takového programu – včetně školení o podvědomé zaujatosti při najímání, vedení lidí a práci s nimi. Český rozhlas musí své zaměstnance a tvůrce obsahu v tomto ohledu vzdělávat – žádná škola to nemůže udělat za něj.

V neposlední řadě by se rozmanitost měla stát součástí interní kultury Českého rozhlasu, a to nikoli pouze co se týče skladby zaměstnanců a programu, ale také co se týče publika. Všude tam, kde má Český rozhlas na zdi fotografii muže-posluchače ve středním věku s knírem (který má představovat průměrného posluchače), by měly viset alespoň dvě další fotografie, ženy-posluchačky ve středním věku a mladého člověka se sluchátky a chytrým telefonem.



Fotografie z návštěvy mezinárodní skupiny hodnotitelů v Českém rozhlasu, 18.-20. září 2018



”

Mým snem je, abychom vyzařovali důvěru. Musíme být k lidem blíž. Musíme jim to dokázat, ne jim o tom jenom vyprávět. Oni sami musí vidět a pocítit, jak naplňujeme poslání média veřejné služby. Neschováváme se.

**Ondřej Suchan, šéfredaktor
Českého rozhlasu Radiožurnál**



ZODPOVĚDNOST

SHRNUTÍ

Mezi Českým rozhlasem a jeho subjekty (zejména Radou ČRo a publikem) existuje spolehlivý tok informací. Základní údaje týkající se Českého rozhlasu jsou k dispozici na internetu. Český rozhlas rovněž zaměstnává ombudsmana, jenž slouží jako styčný bod mezi Českým rozhlasem a posluchači a který odpovídá na otázky, komentáře a stížnosti z řad publika. Komunikace a transparentnost mezi vedením Českého rozhlasu a zaměstnanci uvnitř organizace by však mohla být důkladnější a pravidelnější. To by zaměstnancům umožnilo získat lepší představu o tom, co právě probíhá (strategie, rozhodnutí, přidělování rozpočtu), a poskytnout jim více prostoru, aby mohli vyjádřit své tvůrčí myšlenky. To by následně mohlo vést k větší výkonnosti. V současném konkurenčním mediálním průmyslu musí Český rozhlas posílit pravomoci svých zaměstnanců, aby je udržel motivované a podpořil jejich tvořivost.

TRANSPARENTNOST A REPORTOVÁNÍ

SOUČASNÝ STAV

Transparentnost Českého rozhlasu směrem k publiku je vysoká – hlavní informace týkající se Českého rozhlasu jakožto organizace (mise, vize, hodnoty, organizační struktura, členové top managementu, členové Rady ČRo atd.) jsou k dispozici na internetu, a to v češtině a ve většině případů i v angličtině. Sem spadají pravomoci, redakční pravidla a cíle vysílání. Český rozhlas také publikuje finanční zprávu, která obsahuje přehled příjmů a nákladů.

Český rozhlas musí ze zákona předložit svou výroční zprávu a roční účetní závěrku Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR. Přestože to není povinné, Český rozhlas si nechává revidovat své účetní knihy nezávislým auditorem. Kontrolní zpráva je součástí roční účetní závěrky. Český rozhlas musí být také schopen kdykoli na žádost poskytnout Volebnímu výboru (části Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR) konkrétní údaje.



Tok informací a komunikace mezi vedením a Radou Českého rozhlasu je velmi intenzivní, možná až příliš, vzhledem k tomu, že jejich rozsah není předem daný a zahrnuje provozní detaily. Tím se spotřebovávají vnitřní zdroje, které by mohly být využity jinde (např. k vývoji obsahu). Naopak úroveň komunikace a tok informací v rámci organizace, zejména mezi vedením a zaměstnanci a mezi jednotlivými útvary a odděleními, by mohly být mnohem důkladnější a konzistentnější.

PŘÍKLADY DOBŘÉ PRAXE

Od roku 2015 podstoupil Český rozhlas několik analýz a hodnocení provedených nezávislými odborníky (často zvolenými pomocí výběrového řízení). Rada Českého rozhlasu podala podněty na vypracování příslušných analýz, které vedení Českého rozhlasu ve všech případech akceptovalo. Výsledná zjištění lze nalézt na oficiálních stránkách Českého rozhlasu (v sekci „Tiskové zprávy“).

DOPORUČENÍ

Komunikace s Radou Českého rozhlasu

Doporučujeme zefektivnit komunikaci mezi generálním ředitelem a Radou Českého rozhlasu a omezit ji pouze na závažné a strategické informace týkající se poslání organizace, jež Rada potřebuje znát, aby mohla vykonávat své dozorčí povinnosti, společně s jakýmkoli specifickými problémy, o kterých chce generální ředitel diskutovat. Tím by se ušetřil čas strávený podáváním zpráv a následnými diskusemi, což by Radě umožnilo soustředit se na otázky na nejvyšší úrovni, jež vyžadují její pozornost.

Pohled zvnitřku

Transparentnost uvnitř organizace je také otázkou komunikace a spoluúčasti na té správné úrovni. Doporučujeme, aby Český rozhlas vyvinul lepší a konzistentnější tok komunikace v rámci organizace. Pravidelná, vhodně zvolená a transparentní interní komunikace pomáhá zaměstnancům zpracovat informace a stejně tak instrukce. Kvalitní formální a neformální interakce mezi zaměstnanci na různých úrovních vedení umožňuje zaměstnancům lépe pochopit rozhodovací proces, což má následně pozitivní dopad na míru jejich spokojenosti a motivaci na pracovišti. Zaměstnanci musí být zejména zapojeni a informováni ohledně rozhodnutí učiněných vedením, zvláště pokud se týkají přímo jejich oddělení (rozpočet, údaje týkající se průzkumu publika, náklady na zaměstnance, přidělení zdrojů atd.).

Pohled zvnějšku

Míra transparentnosti Českého rozhlasu vůči publiku je formální – občané si sami musí vyhledat informace a porozumět jim. Doporučili bychom, aby Český rozhlas v tomto ohledu zlepšil svou komunikaci a jasněji vysvětloval, co dělá a jak využívá veřejné prostředky (například pomocí kampaně v duchu „Podívejte se, kam přesně jdou vaše peníze“).

Český rozhlas by měl také zveřejňovat ukazatele důvěry a další srovnávací údaje, aby vyzdvihl kvalitu jak obsahu, který nabízí, tak i řízení.

VNITŘNÍ REGULACE

SOUČASNÝ STAV

Všechny činnosti Českého rozhlasu se řídí několika kodexy chování a soubory vnitřních pravidel, jež doplňují požadovaný právní rámec, ve kterém Český rozhlas funguje. Obsah je před vysláním dvakrát kontrolován, alespoň co se týče obsahu zpravodajství a publicistiky. Míra samoregulace v rámci organizace je velmi vysoká.

Český rozhlas má zavedenou funkci ombudsmana, který funguje jako styčný bod mezi Českým rozhlasem a jeho publikem tak, že především reaguje na dotazy a stížnosti a tam, kde je to požadováno, navrhuje vedení organizace vhodná opatření. Ombudsman se také účastní vysílání, přednášek a dalších prezentací, kde vysvětluje, jaká je jeho role a jakými případy se zabývá. Některé z těchto případů je možné nalézt na webových stránkách Českého rozhlasu.

Rada Českého rozhlasu se zabývá jakoukoli stížností z řad veřejnosti týkající se generálního ředitele či kompetencí Českého rozhlasu jakožto média veřejné služby během svých veřejných zasedání jednou za měsíc. Rozhlasové stanice se zabývají dotazy a stížnostmi ohledně konkrétních pořadů, jež vysílají, ve spolupráci s ombudsmanem.

Vedle toho zřídil Český rozhlas v červnu 2017 Etickou komisi za účelem „revize programu, který je předmětem sporů z hlediska prosazování práva a kodexů či etických pravidel Českého rozhlasu“.

PŘÍKLADY DOBŘE PRAXE

Ombudsman

Ombudsman je významným pojítkem mezi Českým rozhlasem a jeho publikem. Přispívá k image Českého rozhlasu jako otevřené, vstřícné a nezávislé veřejnoprávní mediální organizace. Díky jeho mediaci Český rozhlas již zabránil právním následkům a také byla zavedena nová interní pravidla ohledně konkrétních otázek (například co se týče respektování soukromí poté, co Český rozhlas nedopatřením odvysílal jména obětí u jednoho z případů vyšetřování vraždy).



Ombudsman Českého rozhlasu – PhDr. Milan Pokorný, Ph.D.

Zelená politika

Jako součást procesu autoregulace má Český rozhlas zavedenou zelenou politiku, co se týče odpadu. Běžný odpad je tříděn do různých kontejnerů, smluvní firma sbírá elektrické a elektronické zařízení a likviduje je, nebo je opětovně využívá způsobem šetrným k životnímu prostředí.

DOPORUČENÍ

Český rozhlas má zavedenou interní politiku a četná pravidla, systém kontrol a směrnic. To podporuje vnitřní kulturu organizace, která je averzní k riziku. Značné množství času je promrháno čekáním na různé kontroly a schválení, což může být překážkou pro tvořivost a vlastní iniciativu.

Jak již bylo zmíněno (viz kapitoly Řízení a Redakční rozhodování), Český rozhlas musí svým zaměstnancům poskytnout dostatečné pravomoci, aby mohli zúročit své individuální dovednosti a odborné vědomosti. Mnoho lidí pracujících v Českém rozhlasu je talentovaných a motivovaných, avšak cítí se být omezeni pravidly a tradičním vnitřním uspořádáním organizace. Vedení by mělo hledat cesty, jak tvůrčím talentům uvnitř organizace předat více svobody a odpovědnosti. To znamená poskytnout jim jasný popis jejich úkolu, dát jim plnou odpovědnost za jeho vykonání a dát jim najevo, že mohou počítat s důvěrou a neustálou podporou vedení.

OCHRANA MAJETKU

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas dodržuje zákony a příslušné normy jak v oblasti BOZP, tak při údržbě a ochraně majetku a budov. Pravidelně jsou prováděny kontroly a měření. Český rozhlas svým zaměstnancům rovněž poskytuje lékařskou péči, což je součástí sjednané kolektivní smlouvy, jež je pravidelně revidována vedením Českého rozhlasu společně se zaměstnaneckými odbory.

Co se týče obsahu, Český rozhlas přísně chrání autorská práva tvůrců obsahu, umělců aj., stejně tak jako svá vlastní ustanovení o autorských právech. Český rozhlas je členem společnosti Intergram, kolektivně řízené organizace, jež zastupuje, vybírá a rozděluje autorské poplatky jednotlivým interpretům, zvukovým a video producentům. Český rozhlas je rovněž členem Ochraného svazu autorského. Český rozhlas prodává licence na užití svých zvukových nahrávek za přísných podmínek a podle veřejného ceníku. V případě užití externího obsahu či autorského díla respektuje ČRo příslušná autorská práva a platí za vysílání podle licenčních dohod s jednotlivými organizacemi, které mají ochranu práv v České republice na starosti.

V současné době usiluje Český rozhlas o to, aby mohl nadále vysílat pomocí technologie DAB+. Do této technologie investuje již několik let ve spolupráci s Českými Radiokomunikacemi. Asociace provozovatelů soukromého vysílání podala v souvislosti s dalším rozvojem digitálního rozhlasového vysílání dvě stížnosti: První, podaná k Úřadu na ochranu hospodářské soutěže, se týkala možného protisoutěžního jednání Českým telekomunikačním úřadem a Českým rozhlasem, přičemž Úřad pro ochranu hospodářské soutěže žádné protisoutěžní jednání neshledal a konstatoval, že k žádnému porušení hospodářské soutěže nedošlo. Druhá stížnost, podaná k Evropské komisi, je směřována vůči České republice ve věci údajné nedovolené veřejné podpory v souvislosti se zemským digitálním rozhlasovým vysíláním.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

/

DOPORUČENÍ

Český pracovní trh je vysoce konkurenční a míra nezaměstnanosti je velmi nízká. Za této situace je pro Český rozhlas těžší přilákat a udržet si zaměstnance, jelikož jeho komerční konkurenti nabízejí vyšší platy. Většina zaměstnanců Českého rozhlasu je organizaci věrná a práci pro médium veřejné služby si zvolili proto, že sdílejí stejné hodnoty.

Důrazně však doporučujeme, aby Český rozhlas urychlil probíhající proces a provedl důkladnou revizi celého svého systému mezd, aby jednak snížil počet vnitřních diskrepancí a nabídl oproti komerčním rozhlasovým stanicím mimoplatové výhody (plat a sociální zabezpečení, stejně tak jako interní kariérní příležitosti a interní mobilitu mezi útvary a odděleními). Cílem je lidi motivovat, aby se k Českému rozhlasu přidali a v jeho organizaci i zůstali.

Český rozhlas má ambice, co se týče vysílání DAB+. Nicméně s ohledem na to, že se zbývající část rozhlasového trhu ubírá jiným směrem, musí být Český rozhlas průbojnější ve své strategii, aby zajistil, že vysílání DAB+ bude veřejností přijato.

Oddělení Nových médií a útvar Techniky musí spolupracovat a rozvíjet všechny distribuční technologie společně. Tím zajistí, že Český rozhlas bude připraven na všechny typy vysílacích kanálů (včetně chytrých reproduktorů, mobilních aplikací aj.).



Chceme prozkoumat inovativní způsoby, jak vytvářet lokální obsah ve spolupráci s lidmi mimo Prahu. Oslovit ty, kteří [nás] neposlouchají nebo ještě neposlouchají.

Edita Kudláčová, kreativní šéfproducentka, Kreativní HUB

INOVACE

SHRNUTÍ

Český rozhlas má několik inovativních HUBů na různých úrovních organizace, ať již formálních, či neformálních. Tyto HUBy pracují s formáty, obsahem, platformami a distribucí, ale také se zabývají různými způsoby interakce s publikem, které jsou interaktivní, přizpůsobené a založené na důvěře a podporované brandingem. Český rozhlas musí stavět na všech těchto tvůrčích myšlenkách, především tak, že definuje společnou vizi, kterou by kreativci následovali. Ta by byla začleněná do inovační strategie organizace a podpořená cross-funkčními procesy a pracovními postupy (workflow).

OBECNĚ

SOUČASNÝ STAV

Rozvoj Českého rozhlasu je podporován značnými investicemi do technologií a distribučních platform a vývoje nového obsahu a formátů. Útvar Nových médií (viz níže o technologiích) a Kreativní HUB (viz níže u obsahu) jsou v tomto ohledu lídry.

Jak Nová média, tak Kreativní HUB pracují na projektech, jež zahrnují sociální sítě (Facebook, YouTube a další), multiplatformy, multiformáty a multimédia (audio, video, text). Mají své vlastní audiovizuální týmy a jsou vybaveny pro natáčení videí.

Český rozhlas však stále není inovativním průkopníkem, ale spíše tradiční mediální organizací, která se přizpůsobuje transformaci, jež má dopad na mediální trh a digitální technologie. Nevypadá to, že by měl jasně definovaný plán inovací nebo koordinovanou strategii pro jeho rozvoj. Přístup Českého rozhlasu lze lépe pochopit v rámci zavádění malých ostrůvků inovací za účelem beta testování nových nápadů. Zdá se, že vedoucí pracovníci a zaměstnanci jsou v tomto ohledu ochotni dělat více.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Lidé jsou zapálení a tvůrčí

Inovace v Českém rozhlasu jsou, nebo alespoň mají potenciál být, všudypřítomnou hodnotou. Český rozhlas má více než pouze jeden Kreativní HUB. Šéfredaktoři a manažeři stanic vyvinuli své vlastní kreativní HUBy v rámci svých platform/ stanic. Jsou nadšení pro to, co dělají (viz kapitoly výše o stanicích Radiožurnál, Český rozhlas Plus, iROZHLAS.cz, Radio Wave).

DOPORUČENÍ

Společná vize pro inovace a spolupráce mezi tvůrčími týmy

Český rozhlas má skutečný inovační potenciál, a to na všech úrovních. To, co mu schází, je společná vize, jež by spojovala všechny platformy a tvůrčí síly kolem toho, co skutečně znamená být médium veřejné služby. Lidé sdílejí obecnou představu, ale postrádají společné pochopení, co to ve skutečnosti znamená pro vývoj Českého rozhlasu, jak se ČRo musí transformovat a konečně, jakým směrem by se inovace měly ubírat (viz také kapitola Znamenitost – Kvalita organizace – v rámci vize organizace). Výzvou pro Český rozhlas je propojit jednotlivé uzavřené a heterogenní inovační HUBy do jedné vize pro inovace a jediné strategie, stejně tak jako vybudovat úzkou spolupráci mezi všemi platformami a kreativními HUBy. Platformy a HUBy musí spolupracovat častěji a ve větší míře a pravidelně a strukturovaně sdílet výsledky expertíz a získané dovednosti.

Inovační strategie organizace

Český rozhlas musí vytvořit inovační strategii organizace, založenou na korporátní vizi do budoucna (viz Shrnutí a kapitola Znamenitost – Kvalita organizace), a využít při tom každý z kreativních HUBů a oddělení. Navrhujeme, aby top-management a šéfredaktoři společně učinili jasné prohlášení o poslání organizace a stanovili další cíle související s inovacemi pro všechny platformy a týmy. Inovační strategie musí být cílená a snadno sdělitelná. Měla by rovněž zahrnovat spolupráci a projekty napříč platformami.

Co se týče **implementace**, navrhujeme, aby se Český rozhlas zamyslel nad následující otázkou: Jak mohou být inovace v té podobě, v jaké již existují v některých platformách, HUBech nebo projektech, přeneseny na obecnější úroveň v rámci organizace? Přeneseně to znamená nakazit virusem inovace fungování celé organizace. To by přinejmenším vyžadovalo:

- Procesy a projekty napříč platformami podpořené konzultacemi a výměnou uvnitř organizace. Tvůrčí zkušenosti je třeba sdílet, aby mohly inspirovat ostatní.
- Dobře komunikovaný rozpočet pro inovace včetně definování cílů a odpovědnosti každé jednotky.
- Interní síť inovátorů/kreativních lídrů po vzoru „inspirační skupiny“, o které uvažuje generální ředitel. Začněte co nejdříve a poskytněte této skupině nezbytné zdroje, aby mohla pracovat a podávat výsledky.
- Aktivní komunikace se zaměstnanci. Český rozhlas musí rozbít uzavřené jednotky uvnitř organizace a umožnit každému komunikovat na všech úrovních organizace, a propojit tak řadové zaměstnance a vedení, administrativní, produkční a technická oddělení a jednotlivé platformy. To je důležité jak pro podporu kreativity a motivace, tak pro rozvoj otevřené vnitřní kultury vstřícné vůči inovacím. Například „Švédové mají výraz pro čas strávený společně v práci, říkají tomu ‚fika‘. Jde o chvíli, kdy se všichni sejdou na kávu a zákusek, oprostí se od svého pracovního postavení a hovoří spolu o práci i všem ostatním. Slovo ‚fika‘ je více než pouhá přestávka na kávu, jelikož posiluje pocit sounáležitosti...“⁷

OBSAH

SOUČASNÝ STAV

Kreativní HUB je oddělení zaměřené na nové typy obsahu a formátů. Pracuje jak samostatně, tak společně s rozhlasovými stanicemi a platformami na konkrétních projektech. Kreativní HUB vyvíjí zejména multimediální formáty a obsah uzpůsobený pro nové technologie (podcastové série, ikonografická videa aj.). Za své projekty/produkce se mu dostalo několika profesních uznání (jako je třetí místo v kategorii digitálního audia na festivalu Prix Europa 2017).

Inovace obsahu se však neomezuje pouze na Kreativní HUB. Redakční týmy každé rozhlasové stanice a platformy jsou tvůrčí samy o sobě a rovněž vyvíjejí nové typy obsahu a formátů (pro informace ohledně zpravodajství a publicistiky viz kapitola Nezávislost – Redakční rozhodování). Radio Wave například vytvořilo satirickou show, která je zcela inovativní (viz kapitola Zodpovědnost – Interakce s publikem). Český rozhlas Vltava svůj program kompletně revidoval a vrátil se k živému vysílání (80 % programu), přičemž mezitím zavedl nové zábavní (Rádio Dada) a vzdělávací pořady (Kontexty). Rádio Junior změnilo svou cílovou skupinu (nyní 8 až 12 let) a přetvořilo se v cross-mediální stanici, která propojuje lineární vysílání a on-line prostředí.

⁷ Viz Margaret Heffernan, *The Surprising Element that Will Make your Company Thrive*.
Zdroj: <https://www.inc.com/margaret-heffernan/the-secret-ingredient-that-will-make-your-company-succeed.html>



Event Radia Wave s názvem Digitální detox, červen 2018

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Vývoj obsahu a formátů pouze pro sociální sítě

Kreativní HUB vyvíjí také obsah a formáty, které jsou určeny výhradně pro distribuci na sociálních sítích, což je u Českého rozhlasu něco zcela nového. Kreativní HUB se například zúčastnil meziplatformního projektu nazvaného Týden vody, pro který vytvořil čtyřhodinový infografický živý stream, a video s pěti tipy, jak šetřit vodou, určené uživatelům Facebooku. Kreativní HUB využívá sociální sítě jednak jako svou distribuční platformu, tak jako laboratoř pro testování nových formátů a obsahu. YouTube je primární platformou pro distribuci video obsahu Českého rozhlasu (zatímco audioobsah je primárně publikován na vlastních platformách).

Solutions Journalism Network

Český rozhlas Plus vyvíjí konstruktivní novinářský projekt, jenž má být spuštěn během roku 2019. Nosnou myšlenkou je poskytnout publiku ucelený přehled problémů včetně možných řešení. V tomto ohledu plánuje tato stanice využít stávající odbornost jednotlivých zpravodajských týmů Českého rozhlasu (meziplatformní spolupráce) a spolupracovat s odborníky z univerzit, neziskových organizací, laboratoří atd.

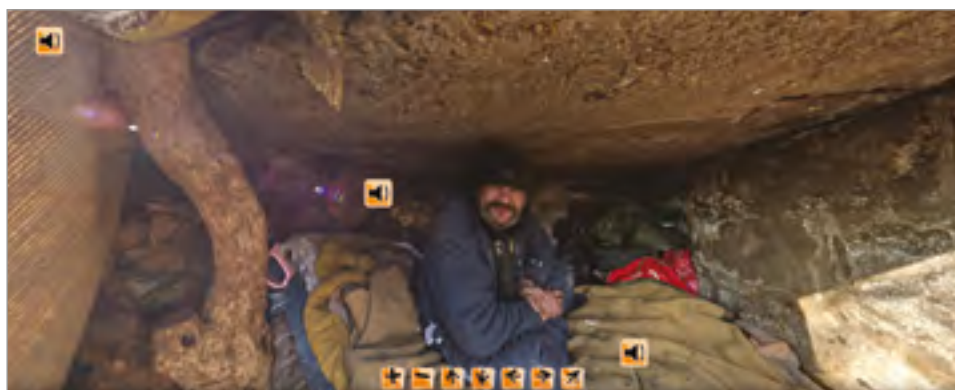
NOVÝ OBSAH 2019 – INOVACE

Možná témata ke zpracování:

1. Kam jdou, jak putují a kde se „ztrácejí“ peníze ve zdravotnictví
2. Senioři a jejich právní postavení
3. Sociální sítě – sbližují, nebo odcizují lidi?
4. Migrace v České republice – historie, stav, integrace, pracovní trh, pojetí politiky
5. Laboratorní sledování vybraného regionu
například Kvasiny – obec postižená automobilkou,
vybraná část Ostravy, vyloučená lokalita;
studentský kampus v Brně

Snowfall a dlouhé články

Portál iROZHLAS.cz nabízí podrobná pojednání na různá témata (kriminalita, sport, politika, témata jako rodokmen Kimovy dynastie v Severní Koreji, život bezdomovců, proč je Adam Ondra nejlepším lezcem na světě, odhalování falešných zpráv atd.). Ta vycházejí z detailního průzkumu a datové žurnalistiky a nabízejí atraktivní a interaktivní formáty, jež propojují audio, video a text s interaktivní infografikou.



DOPORUČENÍ

Obsahová strategie pro digitální trh

Obecně vzato je přístup Českého rozhlasu k inovaci obsahu zaměřen na technická řešení a distribuci (obě tyto oblasti jsou silnou stránkou Českého rozhlasu). Dobrý „distribuční mix“ je velmi důležitý, ale nenahrazuje obsahovou strategii pro digitální trh. Taková obsahová strategie musí mít definované cílové publikum, positioning Českého rozhlasu, poměr mluveného slova a hudby, dostupnost a další související otázky.

Schopnost inovovat tvorbu obsahu je z podstaty propojená s řídicími dovednostmi šéfredaktorů a producentů. Můžeme jedině doporučit hlubší a více strukturovanou spolupráci (jež zahrnuje definici a implementaci jasně daných procesů) mezi redakčními odděleními (stanicemi a platformami), Kreativním HUBem, produkčními týmy a Novými médii. Lidé zabývající se marketingem musí být také do určité míry zapojeni do propagace nového obsahu, programu a projektů, aby bylo publikum dobře informované. V tomto ohledu bychom rovněž doporučili, aby každý inovativní projekt měla na starosti jedna stanice či platforma (i tehdy, pokud je do něj zapojeno více oddělení a platform), aby měly svou *signature* (tzn. aby byly rozpoznatelné jako součást značky), a to jak z důvodu konzistentnosti obsahu, tak z marketingových důvodů.

Princip Audience First v srdci inovace

Více kvalitativního výzkumu o publiku by umožnilo zlepšit inovaci a stát se její hybnou silou v souvislosti s obsahem. Zjistěte více o svých cílových skupinách a více o jejich potřebách, přičemž vycházejte z vhodné a spolehlivé metodiky výzkumu. Produkce obsahu a inovace se musí zakládat na principu *Audience First* a musí být podpořeny dialogem s cílovými skupinami o jejich konkrétních potřebách týkajících se obsahu, jeho využití a naladění.

V neposlední řadě Českému rozhlasu doporučujeme, aby s využitím zájmů a návyků cílového publika (viz výše) nadále specificky rozvíjel obsah pro on-line distribuci a sociální sítě. Tímto způsobem lze přilákat segmenty publika, jež neposlouchají rozhlas (veřejnoprávní či jiné stanice), nebo ty, kteří nemají v oblibě rozhlasové formáty. To by bylo možné aplikovat zejména na vzdělávací obsah a obsah cílící na starší děti nebo teenagery.

TECHNICKÉ INOVACE

SOUČASNÝ STAV

K technickým inovacím dochází převážně v malých HUBech v rámci útvarů Techniky a Nových médií. Cílem hlavních technických inovací je vyvíjet uzpůsobené systémy a software pro interní použití, stejně tak jako vytvářet nové formáty a platformy (včetně mobilních aplikací) pro publikum.

Útvar Nových médií pracuje konkrétně na vybudování a rozšíření on-line distribuce obsahu Českého rozhlasu (týká se všech platforem a rozhraní), na vývoji dvou nových webových platforem fungujících pod vlastní značkou (portály iROZHLAS.cz a mujROZHLAS.cz), na webových stránkách Českého rozhlasu a na vytváření multimediálního obsahu (např. přenášení rozhlasového obsahu či vyvíjení nových audioformátů pro portál iROZHLAS.cz).

Od roku 2017 vyvíjí Český rozhlas nový centrální systém řízení obsahu (CMS) založený na technologii *open-source*. Nový CMS umožňuje Českému rozhlasu publikovat a distribuovat obsah na všech svých digitálních platformách, stejně tak jako utvářet uživatelsky přívětivé prostředí k navržení a řízení svých webových stránek včetně verzí pro mobilní telefony. Během posledních měsíců tak Český rozhlas mohl vyvinout a (znovu) spustit webové stránky většiny svých rozhlasových stanic včetně těch regionálních. Kompletní přechod na nový CMS byl plánován na konec roku 2018.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

mujROZHLAS.cz

Český rozhlas již na svých různých webových stránkách nabízí dílčí obsah na vyžádání (tzv. on-demand) ve formě podcastů k aktuálnímu programu a vybraným pořadům z archivu. Cílem Českého rozhlasu je centralizovat a vylepšit svou nabídku obsahu na vyžádání na unikátním audioportálu mujROZHLAS.cz, který poskytne publiku mimo jiné mnohem větší výběr obsahu včetně živého vysílání, právě vysílaných pořadů, značné části archivního obsahu a audioprodukcí vyrobených speciálně pro on-line distribuci. Kromě toho nabídne specifické nástroje a služby, jako je vyhledávání konkrétních pasáží v pořadech. Portál mujROZHLAS.cz bude největším audioportálem v České republice. Jde o slibný projekt v oblasti distribuce individuálně uzpůsobeného obsahu.



Vizualizace mobilní aplikace – mujROZHLAS.cz

Vývoj portálu mujROZHLAS.cz má na starosti útvar Nových médií. Spuštění portálu je naplánováno v průběhu roku 2019. Bude k dispozici zdarma pro všechny posluchače.

DOPORUČENÍ

K technickým inovacím v rámci Českého rozhlasu dochází v malých HUBech, které častokrát nejsou navzájem propojené. Je velmi důležité, aby útvary Nových médií a Techniky spolupracovaly a společně vyvíjely všechny své distribuční platformy a technologie ve stejném čase a efektivně, a tím se zajistila úspěšnost inovací. Český rozhlas za tímto účelem musí vyvinout cross-funkční procesy.

Technická inovace musí být řízená potřebami uživatelů. Zaměstnanci redakcí a produkčních týmů musí být do práce útvarů Nových médií a Techniky zapojeni. To je jediná možnost, jak zavést úspěšnou inovaci z hlediska *workflow* a formátů a jak se vyhnout způsobu uvažování „my a oni“ (kdy si zaměstnanci stěžují na neschopnost technického oddělení vyhovět potřebám redakce, zatímco technické oddělení si stěžuje na nedostatek zájmu ze strany uživatelů). Český rozhlas by mohl začít jednoduše tím, že uspořádá společné workshopy pro vývojáře a zaměstnance redakcí. Vyvinutí portálu iROZHLAS.cz je ideálním příkladem toho, čeho lze dosáhnout, když producenti obsahu a technické/vývojové týmy pracují společně a zaměří se na potřeby publika.

Český rozhlas by se mohl inspirovat tím, jak technické inovace podporují a vyvíjejí jiná média veřejné služby. Zveme zaměstnance útvaru Techniky a redakcí Českého rozhlasu, aby navštívili Radio Bremen a podívali se, jak zde zaměstnanci vybudovali své *workflow* kolem produkce chytrého audia a on-line obsahu.

PROZKOUMÁVÁNÍ NOVÝCH PERSPEKTIV A TERITORIÍ

SOUČASNÝ STAV

Český rozhlas rozvíjí partnerství i mimo mediální svět, a to u konkrétních projektů, aby rozšířil svou nabídku pro publikum, představil nové úhly pohledu a získal nové znalosti. Sem spadají partnerství s kulturními a hudebními institucemi a spolupráce s českými univerzitami na speciálním obsahu a/nebo vývoji technologií. V roce 2017 byl Český rozhlas zapojen do 40 partnerství. Komise pro mediální partnerství Českého rozhlasu musí vyhodnotit a schválit všechny návrhy na partnerství.

Český rozhlas nevytváří partnerství s komerčními mediálními organizacemi, co se týče obsahu. Místo toho zve jednotlivé autory, producenty a odborníky, ať již domácí, či zahraniční, aby s ním spolupracovali na konkrétním programu a projektech.

Zaměstnanci Českého rozhlasu se inspirojí také na mezinárodních festivalech, workshopech EBU a dalších událostech, jichž se Český rozhlas a další evropská média veřejné služby účastní.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Inovace není pouze otázka obsahu, formátu a technologie. Souvisí také s otevřeností a schopností uvažovat nekonvenčním způsobem. Někteří zaměstnanci pochopili, že vztahy s publikem jsou nejen klíčové, ale také že musí být vybudovány na vzájemném porozumění, důvěře a pocitech ztotožnění se a sounáležitosti – například když posluchači cítí, že dostávají službu šitou na míru, a tím pádem se z nich stanou fanoušci. Tato myšlenka může podnítit inovaci a tvořivost při vytváření nových způsobů, jak fungovat jako producent média veřejné služby, a to nejen v souvislosti s obsahem. „*Mým snem je, abychom vyzařovali důvěru. Musíme být k lidem blíží. Musíme jim to dokázat, ne jim o tom pouze vyprávět. Oni sami musí vidět a pocítit, jak naplňujeme poslání média veřejné služby. Neschováváme se.*“ Ondřej Suchan, šéfredaktor Českého rozhlasu Radiožurnál.

DOPORUČENÍ

Můžeme Českému rozhlasu jediné doporučit, aby se podíval, co dělají jiné mediální organizace v Evropě (i jinde ve světě) v oblastech obsahu a inovací formátů. Využití mezinárodních setkání médií veřejné služby a seznámení se s novinkami je pouze prvním krokem. Není to však dostačující. Český rozhlas by měl mít malou specializovanou skupinu, jež by zahrnovala po jednom člověku z Kreativního HUBu, Nových médií, Analytického a výzkumného oddělení, Programu a Výroby. Tato skupina by se zaměřovala na monitorování a analýzu inovací v jiných médiích veřejné služby i v komerčních médiích a poté by tyto informace využila jako inspiraci pro Český rozhlas.

Během našeho hodnocení Peer-to-Peer jsme slyšeli, že Český rozhlas má problém najít lidi se specifickými dovednostmi, jež vyžaduje rozhlasové vysílání (včetně tvorby programu, vývoje obsahu atd.). Český rozhlas má prostor na to, aby vyvinul školící akademii za podpory EBU Academy (podle modelu *Train the Trainer*), v partnerství s českými univerzitami a případně Českou televizí (dalším médiem veřejné služby). Důraz by měl být kladen na multimédia a sociální sítě.

Vedle toho musí Český rozhlas podpořit a pěstovat sektor domácí nezávislé produkce a podpořit mladé talentované lidi. Český rozhlas má jedinečnou příležitost ujmout se vedení tohoto nového tvůrčího odvětví v České republice.

V neposlední řadě musí Český rozhlas rozvíjet partnerství v regionech, tzn. mimo Prahu a velká města. Regionální rozhlasové stanice by mohly častěji uzavírat partnerství s regionálními kulturními, hudebními a vzdělávacími institucemi při spolupráci na konkrétním programu a službách.



Fotografie z návštěvy mezinárodní skupiny hodnotitelů v Českém rozhlase, 18.–20. září 2018

BIOGRAFIE HODNOTITELŮ



Jean Philip De Tender, mediální ředitel EBU, Švýcarsko

Jean Philip De Tender pracoval po více než 25 let pro vlámskou veřejnoprávní organizaci VRT. Začínal jako publicista v různých televizních a rozhlasových pořadech. Později se jako programový ředitel stal zodpovědným za širokou škálu pořadů rozmanitých žánrů (literatura, zábava, zpravodajství, dokument). V letech 2007–2013 působil jako vedoucí rozhlasové stanice vlastněné nejvýznamnějším televizním kanálem ve Vlámku VRT Eén. Pod jeho vedením se stala enormně úspěšnou s více než 33% podílem na trhu a jasnou vizí veřejnoprávního vysílání. Během posledních dvou let působení ve VRT byl Jean Philip De Tender zodpovědný za všechny její televizní stanice (Eén, Canvas a Ketnet). Od roku 2015 působí jako mediální ředitel Evropské vysílací unie v Ženevě a má na starosti veškeré obsahové služby pro rozhlasové a televizní stanice a digitální vysílání. Jean Philip De Tender velmi rád sdílí své myšlenky a sociální sítě se tak staly jeho druhou podstatou. V roce 2010 mu vyšla jeho první kniha s titulem *Vše je příběh* (*Alles is een verhaal*). Často přednáší na mezinárodní úrovni jak pro mediální odborníky, tak pro širokou veřejnost. Rád čte knihy a nechává se inspirovat vším, co mu přijde do cesty. Jeho životní motto zní: „Vytvářet pořádek v chaosu a chaos v pořádku“.



David Gustafsson, ředitel redakčních produktů, vývoje a inovace produkce, Sveriges Radio, Švédsko

Pracoval téměř 20 let na různých pozicích ve Švédském rozhlasu (Sveriges Radio), věnoval se rozmanitým publicistickým žánrům včetně lokální žurnalistiky, investigativní žurnalistiky a pořadů cílených na mladší publikum. Působil jako producent, projektový manažer a na různých vedoucích pozicích. Jeho pracovní náplň se často pohybovala na rozhraní mezi žurnalistikou a technickým vedením (zejména v oblasti digitální transformace). Ve Švédském rozhlasu je zodpovědný za organizační změny, jejichž cílem je vytvořit kreativní, inovativní prostředí. V rámci řízení změn vedl několik projektů a podílel se jak na veřejných multiplatformních událostech, jako je Musikhjälpen (švédská varianta iniciativy Serious Request), tak na projektech v rámci rozhlasu jako Editorial Room 3.0. Během posledních let se rovněž podílel na produkční strategii Švédského rozhlasu.



Nathalie Labourdettová, ředitelka EBU akademie, Švýcarsko

Nathalie Labourdettová byla velmi aktivní producentkou dokumentárních a beletristických pořadů, věnovala se filmové distribuci a rovněž připravovala pořady pro Sveriges Radio. Poté strávila několik let v Bruselu, kde působila v Oddělení audiovizuální politiky Evropské komise. K EBU se připojila za účelem vytvoření modelu *professional-to-professional* a mezinárodních vzdělávacích programů pro pracovníky médií. EBU Academy je uznávanou špičkou v oblasti mediálního vzdělávání. Nathalie Labourdettová je tajemnicí *EBU Women Executives in the Media* (WEM), sítě žen ve vedoucích pozicích v médiích EBU.



Jan Metzger, generální ředitel, Radio Bremen, ARD, Německo

Jan Metzger, narozen v roce 1956, studoval historii, politologii a sociologii ve Freiburgu, Berlíně, Mexico City a Frankfurtu. V letech 1983–2006 pracoval pro rozhlasovou stanici Hessischer Rundfunk (médiu veřejné služby v Hesensku) a ARD (německá asociace veřejnoprávních vysílacích organizací) jako reportér, redaktor, moderátor a programový manažer v rozhlase a televizi. V roce 2006 se přesunul do veřejnoprávní rozhlasové stanice ZDF (Zweites Deutsches Fernsehen), kde vedl zpravodajský pořad na celonárodní úrovni ZDF heute-journal. Od roku 2009 je generálním ředitelem Radio Bremen (médiu veřejné služby v Brémách).



Hervé Riesen, zástupce ředitele pro vysílací kanály a obsah, Radio France, Francie

Pod vedením výkonného ředitele pro stanice a pořady Hervé Riesen pomáhá, organizuje a přispívá ke zhodnocení nabídky v dané skupině v rámci průřezového přístupu. Za tímto účelem působí zároveň na úrovních přípravy programu, produkce a redakčního obsahu společně s interními zaměstnanci, externími partnery a pracovníky hudebního průmyslu. Podařilo se mu rozvinout rozsáhlou spolupráci mezi médii veřejné služby v Evropě a v Africe. V současné době předsedá skupině Eurosonic v Evropské vysílací unii a zároveň působí jako viceprezident pro Evropu v Mezinárodní rozhlasové a televizní unii (URTI).



Brigitte Wolfová, regionální ředitelka, Österreichischer Rundfunk, Rakousko

Brigitte Wolfová byla v letech 1990–1994 vedoucí štábu generálního ředitele ORF Gerda Bachera a v letech 1994–1995 působila jako tisková mluvčí ORF. Po návratu z mateřské dovolené v roce 1999 převzala zodpovědnost za školení všech lidských zdrojů a rozvoje zaměstnanců včetně managementu a novinářů, stejně tak jako mimořádně nadaných zaškolujících se pracovníků. Od roku 2002 působí jako ředitelka ORF Wien, vídeňské regionální rozhlasové a televizní stanice. Dr. Wolfová je nositelkou titulu, Ph.D. v oblasti mediálních studií, komunikace a psychologie.

PŘÍSPĚVATELÉ & ÚČASTNÍCI

PŘÍSPĚVATELÉ

KOORDINÁTOŘI PEER-TO-PEER

Nathalie Labourdette, tajemnice Peer-to-peer, ředitelka EBU Akademie, EBU, Švýcarsko
Magali Modoux, poradkyně Peer-to-peer, konzultantka pro řízení a analýzu mediálních organizací

HODNOTITELÉ

Jean Philip De Tender, EBU, Švýcarsko
David Gustafsson, Sveriges Radio, Švédsko
Jan Metzger, Radio Bremen, ARD, Německo
Hervé Riesen, Radio France, Francie
Dr. Brigitte Wolf, ORF, Rakousko

FOTOGRAFIE

© Český rozhlas

ÚČASTNÍCI BĚHEM NÁVŠTĚVY V ČESKÉM ROZHLASE

Mediální organizace

René Zavoral, generální ředitel
Jan Pokorný, ředitel Zpravodajství
Jiří Hošna, ředitel Komunikace, marketingu a obchodu
Jiří Malina, ředitel Nových médií
Martin Vojslavský, ředitel Ekonomiky
Karel Zýka, ředitel Techniky a správy
Ondřej Nováček, ředitel Programu
Kateřina Konopásková, ředitelka Výroby
Martina Poliaková, manažerka strategického rozvoje
Martin Ondráček, šéfredaktor Zpravodajství a publicistiky
Ondřej Suchan, šéfredaktor Radiožurnálu
Petr Šabata, šéfredaktor Českého rozhlasu Plus
Radek Kedroň, šéfredaktor Zpravodajského webu iROZHLAS.cz
Petr Fischer, šéfredaktor Český rozhlas Vltava
Iva Jonášová, šéfredaktorka Radia Wave
Edita Kudláčková, kreativní šéfredaktorka, Kreativní HUB
Renata Klabíková, vedoucí Personalistiky a vzdělávání
Petr Šmelhaus, vedoucí Právního oddělení
Pavel Svoboda, vedoucí Finančního oddělení
Josef Baxa, vedoucí Analytického a výzkumného oddělení
Jiří Jeřábek, vedoucí Oddělení marketingu

Pavel Balíček, vedoucí Distribuce signálu
Zbyněk Javornický, vedoucí Informačních technologií
Radka Šimečková, vedoucí Oddělení akvizic a pohledávek rozhlasových poplatků
Zuzana Matějovská, vedoucí Mezinárodního oddělení
Ruzbeh Oweyssi, vedoucí Redakce on-line obsahu
Jiří Špaček, projektový manažer, Zpravodajský web iROZHLAS.cz
Jan Misák, UX specialista
Václav Hradecký, analytik
Helena Havlíková, právní specialista
Zuzana Tomešová, právnička

Pracovní obědy

Lucie Výborná, moderátorka
Julie Stejskalová, koordinátorka centrálního zpravodajství
Kateřina Rathouská, vedoucí tvůrčí skupiny Drama a literatura
Brit Jensen, slovesná dramaturgyně
Josef Třeštík, hlavní hudební dramaturg
Robert Candra, kreativní producent, Kreativní HUB
Damian Machaj, producent multimediálního obsahu, Kreativní HUB
Zdeňka Trachtová, redaktorka zpravodajství
Filip Harzer, redaktor zpravodajství, Zpravodajský web iROZHLAS.cz
Filip Nerad, analytik pro EU
Pavel Novák, „létající“ zahraniční zpravodaj

Pohled z vnějšku

Hana Dohnálková, předsedkyně Rady Českého rozhlasu
Jiří Vejvoda, místopředseda Rady Českého rozhlasu
Miroslav Dittrich, místopředseda a mluvčí Rady Českého rozhlasu
Gabriela Drastichová, ředitelka Nadačního fondu Českého rozhlasu
Milan Pokorný, Ombudsman Českého rozhlasu

EUROPEAN BROADCASTING UNION

L'Ancienne-Route 17 A
1218 Le Grand-Saconnex
Geneva, Switzerland
T +41 22 717 21 11
ebu@ebu.ch

Learn more about the EBU at
www.ebu.ch

Follow us on social media:

Twitter: [@EBU_HQ](https://twitter.com/EBU_HQ)

Facebook.com/[EBU.HQ](https://www.facebook.com/EBU.HQ)

Linkedin.com/company/[EBU](https://www.linkedin.com/company/EBU)

