

КОНЦЕПЦИЯ
ЗА РАЗВИТИЕ НА
БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

„ОБЩЕСТВЕННОТО РАДИО В
НОВИТЕ РЕАЛНОСТИ“

МАРГАРИТ РУСЕВ

СЕПТЕМВРИ 2024г.

I. РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

Промените в медийния пейзаж, високото ниво на интерактивност на новите медии предопределят и нови подходи в предлагането на медийно съдържание. Обществената мисия на БНР да информира, образова и развлича не може да изостава от непрекъснато изменящата се медийната среда. Понятия като трансформация, конвергенция на съдържанието, кросмедия, хибридна медия и мултимедия не трябва да бъдат допълнение към линейната програма, а да бъдат вплетени в изискването за създаване на медийно съдържание на Общественото радио.

Българското национално радио преживя и продължава да преживява поредица от сериозни кризи.

Кризата „Музикаутор“ доведе до правна невъзможност за ползване на огромна част от музикалните фондове на Радиото, включително и на собствената продукция.

Безпрецедентното спиране на сигнала на програма Хоризонт застраши националната сигурност.

Пандемията от КОВИД-19 реорганизира работните алгоритми и среда. И днес се наблюдават негативни ефекти в резултат от инерция по отношение на технологията на създаване на програмно съдържание от времето на физическите ограничения.

Следващата криза е тази с конкурса за нова българска поп и рок музика „Пролет“ на БНР с безпрецедентната намеса на генералния директор. Единоличното решение за спиране на форума и анулирането на песенната селекция повлия негативно върху доверието на аудиторията и музикалната общност към Общественото радио.

Кризата с кибератаката от декември 2022 година и до днес не е преодоляна. Сливът в сървърите и софтуера за радиоизлъчване доведе до временно спиране на програми на БНР. Създавани и

дигитализирани с години огромни звукови архиви бяха безвъзвратно изгубени. Технологиите на възпроизвеждане на звуковите материали и музиката се върна с две десетилетия назад. Липсата на детайлни автоматично генерирани отчети на излъчените музикални заглавия оцети финансово творци и продуценти. Процесът по възстановяване на сървърите и софтуера продължи прекалено дълго. Повторното въвеждане на музикалните заглавия, описи, звукови файлове и др. ангажира ценен човешки ресурс, като го отклонява от основната му дейност по създаването на програмното съдържание. Този процес ще продължи още дълго време. Всичко това предопределя необходимостта от сериозни превантивни действия по отношение на съхранението на звуковите архиви. Необходимо е въвеждане на **системи за по-ефективно управление на риска**, за да се избегнат подобни колизии.

Основни насоки в развитието на БНР като обществена медия:

- Адаптация в новата медийна среда. Визуализация на радиото, интерактивност и пряк контакт с аудиторията. Важно е Радиото да отговаря на обществените потребности.
- Баланс между културно, образователно и информационно съдържание, както и разширяване на обхвата и интерактивността на програмите.
- Запазването на високите професионални стандарти и преноса им в създаването на съдържание в „новите медии“.
- Отстояване на редакционна независимост и свобода на словото.
- Синхронизиране на програмните схеми с лицензиите.
- Разширяването на кореспондентската мрежа.
- Стандарти за музикалното съдържание и дефиниране мястото на собствената продукция и концертната дейност в програмите.

- Изработване на нови актуални сигнали с разпознаваема обща интонационна концепция.
- Развитие на човешките ресурси. Предизвикателство е развитието на нови професионални умения, които да следват новите условия на комуникация.
- Тясно сътрудничество между Радиото и образователните и културните институции.
- Интерактивност и ангажираност на аудиторията. Привличане на нови аудитории. Битка за младите.
- Фокус върху регионалното съдържание и потребностите на регионалните общества. Творчески и тематични взаимодействия между регионите.
- Радиото - инкубатор на култура и изкуство. Подкрепа на българските творци и младите таланти. Активно популяризиране на българската култура и наследство. Фокус върху традиционния фолклор във всичките му форми.
- Развитие на музикално-продуцентската дейност в регионите.
- Финансова устойчивости прозрачност в управлението. Нови форми на финансиране.
- Инвестиция в младостта. Непрекъснато обучение и самообучение. Работа с образователните институции.
- Модернизация на техническата инфраструктура на БНР. Технологично уеднаквяване и унифициране. Гарантиране на надежността и непрекъснатостта на програмите.
- Обща информационна свързаност между програмите. Единна новинарска платформа. Обща музикална библиотека. Включване ресурсите от ценни звукови материали на регионалните структури в общия архивен фонд.
- Повишаване на мрежовата и информационна сигурност на БНР. Недопускане на загуба на звукови и други архиви.

- Увеличаване на приходите чрез по-активно предлагане на собствената културна продукция, развитието на арт пространствата и разширяването на палитрата на техническите услуги в регионите. Въвеждане на платен достъп до иновативни интернет услуги.
- Допълнително финансиране чрез включването в проекти по национални, европейски и международни програми.
- Привличането на допълнителни средства за развитието на техническата инфраструктура на БНР, чрез програми на Европейския съюз за радиоразпръскване (EBU).

Музикалните състави в системата на БНР представят един важен пласт в историята и развитието на медията. Той се определя от формиране на културните политики и съществуването на Радиото като своеобразен културен институт. Неговите функции са широко представяне на съвременен национален културен модел на музикалното и жанрово многообразие на България. В този смисъл творческото развитие на музикалните състави е изключително важно. То се определя от три основни аспекта. **Първият** от тях е развитие на индивидуалния облик на всеки един от съставите по отношение на интерпретация – изпълнителски състави, диригенти, репертоарна политика. **Вторият** е свързан с звукозаписна, концертна и издателска дейности, които осигуряват мястото на институцията в съвременния национален, европейски и световен културен обмен от една страна и създаването на история на културната политика в медията от друга. **Третият** аспект се определя от интегрирането на културните продукти в медийната среда на Радиото чрез многобройните възможности – специализирани предавания, представяне в съвременните мрежи за споделяне - стрийминг, създаване на видеосъдържание, подкасти и др.

Може би най-важният приоритет е развитието на **човешкия ресурс**. Най-ценният потенциал на Радиото са хората, работещи в него. Основна цел е качествата, които те притежават, да бъдат стимулирани и развивани чрез обучения, мотивация за професионално развитие и възможност за реализация на собствени творчески идеи. Провеждане на тренинги за техника на говора и правоговора, стилистика, поведение пред микрофона. **Приоритет са обученията за повишаване на медийната грамотност** - дигиталните технологии и онлайн представянето и компетенции за визуализиране на радиото. Належащо е повишаването на квалификацията и на техническите екипи предвид променящите се технологии. Финансови стимули и кариерното развитие трябва да се определят от качеството, реалните резултати и степента на принос, както и от стремежа към самоусъвършенстване и придобиване на нови компетенции.

II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА БНР. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Организацията и управлението на Българското национално радио (БНР) трябва да бъдат структурирани по начин, който осигурява прозрачност, ефективност и адаптивност към динамично променящата се медийна среда. Редакционната структура е от ключов фактор за гарантирането на високо качество на съдържанието, както и за запазване на редакционната независимост и плурализъм на мненията.

Действащото законодателство регламентира избираем колективен орган на управление на БНР – Управителен съвет, чийто председател е Генералния директор. Управленска структура:

Генералният директор е председател на Управителния съвет, ръководи пряко Съвета на директорите, директорите на програмите и директорите на структурните звена.

Управителният съвет решава стратегически въпроси, подпомага работата на Генералния директор и гарантира спазването на обществената мисия на радиото.

Общественият съвет функционира като съвет от обществени авторитети с експертно – консултативни функции в БНР. Осигурява връзка с аудиторията и общественото мнение.

Програмен съвет – съвещателен орган, който дава предложения по въпросите за програмното развитие. Според мен закриването на Програмна дирекция беше стъпка в правилната посока. Вярвам, че отделянето на творческите от административните структури, децентрализирането на редакционите екипи, програмната самостоятелност, стъпила върху експертизата на главните редактори/продуценти, е по-ефективна по отношение създаването на медийното съдържание, както за ефира, така и за новите медии. Въпреки това виждам необходимост от **Програмен директор**, който да председателства програмния съвет и да координира взаимодействието между отделните програми, онлайн съдържанието, направлението за социологически проучвания и мониторинг.

Директорски съвет – орган за оперативни решения. Включва всички директори на програми и структури в БНР. Въпреки удобната практика на виртуални онлайн заседания виждам необходимост от периодични традиционни заседания. Директната комуникация между ръководителите предразполага към по-ефективен обмен на идеи и практики.

Съвет за иновации, техническо и технологично развитие - консултативен орган от експерти, външни и вътрешни, които да предлагат концептуални решения в отговор на активно развиващите се медийни технологии.

Изпълнителен директор – следи за изпълнението на решенията на Управителния съвет и отговаря за логистиката, имуществото и администрацията на БНР.

Част от другите дирекции могат да бъдат преформатирани, като продуцентски и други направления с цел оптимизиране на администрацията, така че да няма дублиране на дейности и отговорности. Важно е да се работи в посока по-активна роля на редколегиите. Динамиката в развитието на медийната среда изисква работа в **мултидисциплинарни екипи**, които да обединяват усилията на журналисти, продуценти, инженери, редактори и специалисти по нови медии (дигитални и социални платформи) за създаването на мултимедийно съдържание. Виждам необходимост от по-активна гъвкавост в организацията чрез съставяне на **проектно-ориентирани редакционни екипи**, които бързо да се сформират за изпълнението на конкретни проекти. За внедряването на нови форми на съдържание, както и за развитието на интерактивните платформи, предвиждам създаването на **Отдел „Иновации и нови медии“**. Важно е този отдел да бъде в постоянна комуникация с редакционните и техническите екипи, за да осигури синергия между традиционната линейна програма и дигиталните формати. В Регионалните структури предвиждам формиране и активно развитие на собствени **Културно – продуцентски центрове**. Изпълнението на обществената мисия в подкрепа и популяризиране на културата и изкуството в регионите е приоритет.

Връщане на конкурсното начало в подбора на кадри, за да се гарантира пригодността и покриването на базови критерии и стандарти за знания, умения и компетенции. Въвеждане на мандатност на директорите на програми и РРС. Тази стъпка ще допринесе за стремеж към по-добри резултати и ще е стимул за кариерно развитие. Периодични конкурси с представяне на формулирана визия за управление и развитие ще повиши ефикасността на мениджмънта.

Прецизиране и ежегодно актуализиране на всички стратегии за развитие по направления. Осъществяване на активен контрол по изпълнението им от отговорните ръководители. Изготвяне на функционални и реалистични правилници за всички дейности с опростени алгоритми, съобразени със спецификата на структурите и екипите.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Програмното развитие на общественото радио трябва да бъде насочено към удовлетворяване на нуждите на аудиторията, отразяване на обществените интереси и адаптация към новите медийни и технологични реалности. Приоритетите трябва да осигуряват баланс между културно, образователно и информационно съдържание, както и разширяване на обхвата и интерактивността на програмите.

Цели и насоки в програмното развитие:

- Обективност, достоверност, оперативност, плюрализъм на гледните точки. Защита на независимостта на медиата и журналистическата свобода. Поддържане на доверието чрез активна обратна връзка с аудиторията.
- Разнообразие на съдържанието и гледните точки. Програмен и съдържателен плюрализъм, активно използване на интерактивните форми за

диалог и обратна връзка с аудиторията. Безпристрастност в отразяването на събитията. • Бързина и точност на предаване на информацията, проверка на фактите, богата звукова картина на деня. Визуализация на радиото. • Подчертан акцент към общественозначимите теми. Баланс между регионалните и националните новини и събития. Присъствие на мястото на събитията. Достъпност на информацията чрез ефира, интернет и социалните мрежи. • Ефективна защита срещу фалшивите новини – проверка на информацията от няколко източника, позоваване на собствените източници. • По-добър географски и тематичен обхват на програмното съдържание с разнообразни гледни точки и задължителната социална версия на картината от деня през погледа на слушателя. Да се търси завършеност на темата и събитието в програмата. • По-активно използване на собствените музикални архиви. По-ясна определеност на музикалното съдържание. • Разширяване на партньорските отношения с неправителствения сектор, активно използване на извънстудийните предавания и събития. Засилване на подкрепата за творците, чрез предаванията за култура и изкуства и културни събития, организирани от Радиото. • Постоянно и подчертано внимание върху езика и стила, правоговора, културата на говора, върху спазването на езиковите стандарти. Използване на възможностите за професионално развитие, за обучения на репортерите. • Постигане на оптимално професионално ниво на журналистите. • Засилване на образователните и младежките предавания. Битка за аудиторията 15 – 40 години. • Разширено и приоритетно присъствие в онлайн пространството и социалните мрежи.

Стремеж към постигане на по-стегнато, по-динамично съдържание чрез по-голяма гъвкавост спрямо информационните потоци и хода на събитията. Поддържане на оптимален баланс в

съотношението говор – музика. Темите от ефира да намират своето по-разширеното продължение в онлайн пространството чрез подкасти и мултимедийно съдържание. Важна цел е ефирната продукция да не се репликира буквално, а да има своето развитие и продължение в **„Мрежата“**.

Важно е да се предприемат стъпки в посока **синхронизиране на програмното съдържание със заложеното в лицензиите.** Предвиждам сформирание на работна група, която да анализира и определи дефицитите и да препоръча промени в линейните програми.

Въпреки присъствието на БНР в социалните мрежи все още резултатите, публикувани в периодичните отчети към СЕМ, показват скромни и недостатъчен обхват на аудиторията. Традиционните профили на програмите на БНР – **„Хоризонт“**, **„Христо Ботев“**, **„Радио България“** и **Регионалните програми** трябва да бъдат запазени. Високите стандарти и добрите практики от линейната програма трябва да бъдат продължени и репликирани в мултимедийното съдържание и дигиталната трансформация за разширяване обхвата на аудиторията. Приоритети: мобилни приложения с персонализирано съдържание, кросмедийни партньорства, интерактивна свързаност и ангажираност на аудиторията, интеграция на технологични иновации – изкуствен интелект и др.

„Бинар“ може да разшири предлаганото съдържание в следните направления: създаване на повече интерактивни и социални елементи чрез възможности за дискуссионна връзка с водещи и гости на предавания; сътрудничество с български инфлуенсъри, подкастъри и други дигитални творци с изградена аудитория за увеличаване обхвата на разпространение сред обществото; създаване на раздел за дигитални арт проекти и

виртуални изложби; раздел в подкрепа на социални каузи и инициативи; образователни тематични видеа и подкасти за младата публика и др.

Създаване на **актуални тематични линии**, свързани с новия дневен ред на Европа и света - цифровото общество и дигиталната икономика, виртуалната събитийност, новите професии, виртуалният туризъм и прочие.

Привличането на **младежката аудитория** е хроничен проблем за всички обществени медии по света. Работата по преодоляването му ще започна с форматиране на младежка линия чрез създаване на съдържание от млади хора за млади хора. Предвиждам активното включване на студенти от университетите в столицата и регионите в ролята на водещи и събеседници в ефира под наблюдението на ментори. Разработване на политематични предавания във формата „talk show“, отворени и за слушателски включвания. Важно е младата ни аудитория активно да ни разпознае в интернет, в социалните мрежи, да ни търси и намира там.

Работа в посока **разширяване на културната палитра**. Към традиционните изкуства да се прибавят съвременните форми на създаване на изкуство чрез дигиталните технологии (артистични експерименти, основани на естетиката на новите медии) и др. Тези нови форми също трябва да намерят място не само в ефира, но и развивайки се чрез онлайн представеността, където могат да получат оценката на хората и изкуството и конкретния му автор да живеят по-дълго. Модерните изкуства с възможностите на модерното радио да бъдат представяне в съдържанието ни чрез социалните мрежи. Основна цел е Радиоефира не буквално да се репликира, а да има своето продължение в социалното виртуално пространство.

Въпреки че **музиката** заема по-големия дял от програмното съдържание на радиоефира, то по отношение на подбора ѝ към момента липсват ясни критерии и стандарти. Този факт създава предпоставки за субективизъм в избора и налагане на прекалено индивидуални виждания относно музикалната тъкан на ефира. Има необходимост от разработването на своеобразна рамка, която да очертае и стандартизира концептуално музикалното съдържание на радиопрограмите. Целта е да се аргументира избора на музикални заглавия, да се дефинира мястото на собствената продукция и концертната дейност в програмите.

Важно да се предприемат и стъпки към създаване на **нови сигнали**, актуални на съвременната звукова среда и с разпознаваема обща интонационна концепция, в която лесно да се разпознава бранда БНР.

Важно според мен е да се работи и в посока възможности за творчески и тематични **взаимодействия между регионите**. Синергия между различните програми по отношение на общи проблеми, интересни културни събития, туристически дестинации. Музикални обмени и представяне на традиционни музикални стилове и разширяване аудиторията за нови авторски проекти в областта на изкуствата.

Радиото трябва да развива функцията си на **инкубатор на култура**. Приоритетно ще бъде **развитието на регионални културни и продуцентски центрове и арт пространства**. Пряката връзка с аудиторията ще се осъществява в две направления: интерактивна връзка чрез програмата и социалните мрежи; директна чрез организираните културни събития, представянето на собствена музикална и друга културна продукция пред публика, организирането на събития, конкурси и други форуми. Важно е тези

събития да имат специално място и в радиоефира. Създаването на култура да намира продължение в медийното съдържание.

Контролът чрез **периодични мониторинги** на програмите трябва да бъде засилен с регионална социология. Националните изследвания не са достатъчни, за да се придобие реално оценка на позициите на БНР в регионите.

Необходимостта от откриването на **нова регионална радиостанция** във Велико Търново или Плевен все още е актуална.

Добрите практики в създаването на линейни програми е нужно да бъдат запазени и да се развият в новите медии. Належаща е нуждата от дефиниране на нови стандарти за качество на база на утвърдените традиции на радиото.

Изкуственият интелект (ИИ) вече е част от новата реалност. Бързата му еволюция предоставя нови възможности за подобряване на различни аспекти в създаването на медийно съдържание. Изкуственият интелект предоставя ресурси за по-добро персонализиране на търсенето в платформите чрез създаване на индивидуални препоръки за слушателите, базирани на лични предпочитания и навици, по отношение на теми, новинарски предавания, музикални жанрове и др. ИИ предоставя възможност за въвеждането на гласови асистенти, които автоматично да четат новини и друга информация в онлайн платформите на БНР. Изкуственият интелект може да подпомага журналистите в търсенето на многообразие от информационни източници. Може да използва в анализа на слушателската аудитория, в генерирането на отчети на база данните от платформите за стрийминг и социалните мрежи. Все по-популярно е използването на ИИ в оптимизирането на качеството на звука. Интеграцията на ИИ в Общественото радио ще увеличи

ефективността на работните процеси и ще предложи по-персонализирано и обвързващо изживяване за аудиторията. Използването и интегрирането на този тип ресурси изисква да се въведе нова нормативна база, която да регулира спазването на обществената мисия на Радиото.

Програмното развитие трябва да стъпи върху **развитието на кадрите**. БНР в годините се е утвърдило като стандарт за журналистика. Отстъпването от тази позиция е недопустимо за обществената медия. Решенията са: • подбор на кадри, чрез конкурси; • изграждане на собствени кадри още в образователните институции, чрез общи проекти и инициативи; • продължаващо обучение на всички служители в БНР.

Виждам необходимост от по-тясно сътрудничество с образователните институции. БНР трябва активно да съдейства за изграждането на **университетски центрове за производство на медийни продукти** (студентски онлайн радиа, стрийминг центрове и др), в които студентите да придобиват достатъчно умения и компетенции за създаване на разнообразно медийно съдържание още в учебното заведение. Тези продукти могат да намерят място и в програмите на Общественото радио. Партнирането с учебните заведения ще доведе до създаването на добре подготвени и компетентни бъдещи кадри и ще съкрати времето за адаптация и навлизане в работния процес на новопостъпилите служители.

Разширяването на **кореспондентската мрежа** в страната и чужбина е приоритет за осигуряването на достоверна, точна и навременна информация.

На 25 януари 2025 година ще се навършат 90 години от Указа на Цар Борис III, с който радиоразпръскването в България става държавна собственост. Предстоящата **годишнина на Българското национално радио** следва да бъде отбелязана в подходящ за

значимостта на медията мащаб. Историческото развитие и съвременния облик на обществената електронна медия трябва да получат представителност в ефирната програма и „новите“ медии, както и в пряк контакт с аудиторията, посредством многообразие от инициативи и събития. В програмите ще се заложи на тематични предавания и рубрики, посветени на различни периоди от историята на Радиото. Събитията от миналото ще бъдат разказани чрез архивните записи и спомените на известни личности, на емблематични имена, които са били или са част от творческите и техническите екипи на Радиото. Тази линия трябва да бъде продължена и чрез създаването на поредица от подкасти и мултимедийни продукти за „Мрежата“ и раздел в сайта посветен на юбилея със селекция от архивни материали, съдържащи текстове, снимки, звукови и аудио-визуални елементи. В социалните профили ще бъде създадено пространство, в което всички докоснали се до БНР през годините ще могат да споделят преживени и лични истории, свързани с Радиото. Ще се създадат интерактивни игрови приложения с въпроси за историята на БНР. Предвиждам провеждане на публични дискусии, кръгли маси и конференция и сборник, посветени на историческото развитие и ролята на БНР в обществото. Палитрата от събития ще се допълни от изложби, арт инсталации, конкурси за млади таланти, срещи на аудиторията с екипите на Радиото и др. Инициативите за годишнината трябва да разширят обхвата на аудиторията чрез творчески колаборации и участия в програмите на други медии. Традиционно кулминацията на честванията е с концерт, в който участват всички музикални състави на БНР и популярни имена от музикалната сцена. Важно е на този концерт да бъдат почетени ярки имена от историята с особен принос в изпълнението на обществената мисия и развитието на Радиото.

IV. ТЕХНИЧЕСКО И ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Необходимостта от въвеждането на нови технологии и постоянната модернизацията на техническата инфраструктура на БНР са предопределени от развитието на съдържанието в новите медии и предизикателството за разгръщането на радиото като хибридно.

Предвиждам изготвяне и прилагане на **стратегия за техническо и технологично развитие** след детайлен анализ на актуалното състояние. Залагам на ускорено техническо обновяване, както в посока реализацията на традиционната линейна програма, така и в осигуряването на технически средства за създаване на съдържанието в новите медии и интегрирането на изкуствен интелект. Тази стратегия трябва да включва всички структури на БНР София и Районните радиостанции и да предвижда технологично уеднаквяване и унифициране на техническата инфраструктура. Това ще осигури взаимозаменяемост на студийните комплекси, възможности за ежедневна профилактика на техниката и ще гарантира надежност и непрекъснатостта на програмите.

В студийните звукозаписни комплекси е необходимо да бъдат интегрирани мрежови приложения за дистанционен звукозапис като VST Connect Pro и др. за реализация на виртуални творчески проекти с артисти от разстояние.

Работата по създаването на достъп до **обща информационна база данни** трябва да продължи. Единна новинарска платформа и изграждане на двупосочна свързаност между всички програми и кореспонденти. Необходима е и обща библиотека на музикалните заглавия с приоритетен достъп до всички музикални единици, продуцирани от Радиото.

Кибератаката от декември 2022 година дефинира необходимост от сериозни инвестиции и стъпки за повишаване на мрежовата и **информационна сигурност** на БНР. Киберсигурността на данните трябва да бъде приоритет. Ще бъдат въведени системи за създаване на резервни копия и възстановяване на данни в случай на технически инциденти. Ценните звукови архиви и музикалните бази трябва да бъдат двойноподсигурени (дублирани) с копия съхранени облачни пространства.

V. ФИНАНСИРАНЕ НА БНР. ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ

Към момента в БНР продължава да функционира смесена форма на финансиране чрез бюджетна субсидия и собствени приходи. Основният модел на финансиране е чрез директно субсидиране от държавния бюджет. Допълнително финансиране може да бъде осъществено чрез включването на БНР в проекти по програми на Министерството на образованието (за образователни предавания и рубрики, копродуцирани медийни продукти), Министерството на регионалното развитие (за регионални предавания), Министерство на туризма (предавания за туризъм) и т.н.

По-гъвкави перспективи за увеличаване на финансирането са възможни чрез прилагането на иновативни подходи за реализацията на собствените приходи. Ограниченията в рекламните дейности в традиционната програма могат да бъдат частично преодоляни с по-активно предлагане на реклама в новите медии. Разширяване на финансирането чрез спонсорства и използване на национални и европейски фондове предоставя огромни възможности за подпомагане на проекти в областта на културата, образованието, социалните инициативи, дигитализация на архивите и развитие на международното сътрудничество.

Собствената културна продукция също трябва да генерира повече приходи. От една страна по-активното ѝ присъствие в програмите на БНР ще доведе до по-голям процент на възвращаемост от годишните трансфери към сдружението ПРОФОН. От друга страна по-динамичното предлагане на музикалните заглавия в платените стрийминг платформи като Spotify, Apple Music, YouTube Music и др. Приходи от абонamenti за достъп до архивен фонд.

Увеличаване на приходите чрез развитието на арт пространствата и разширяването на палитрата на техническите услуги в регионите. Въвеждането на иновативни интернет услуги, като платен отдалечен достъп до акустични помещения, като например уникалната ехо камера в Радио Благоевград. Развитието на „звукзаписни услуги от дистанция“ позволяват творческа колаборация на артисти и технологии от всички точки на земното кълбо.

За привличането на допълнителни средства за развитието на техническата инфраструктура на БНР отлични възможности предлагат програми на Европейския съюз за радиоразпръскване (EBU). Тези програми предлагат финасиране на: технологични иновации (виртуални студиа, ИИ-базирани решения и др.); участие в технологични форуми; подкрепа за дигитална трансформация в обществените медии, възможности за модернизирание на платформите на БНР за ефирно излъчване и онлайн присъствие; разработването на нови интерактивни услуги; проекти, насочени към осигуряване на достъп до медийно съдържание на хора с увреждания; технологичен обмен и обучения с други европейски радиостанции и др. EBU предоставя и специализирани програми за защита на инфраструктурата на обществените медии от кибератаки. След последната криза е наложително БНР да се

включи подобни проекти за обучение, внедряване на системи за сигурност и разработка на стратегии за управление на риска. Чрез ЕВУ, БНР може да получи достъп до фондове за културни и медийни проекти, подкрепящи иновации в програмите и кросмедийни платформи.

Механизмите за контрол трябва да осигурят публичност и прозрачност на управлението на средствата в съответствие с действащото законодателство. **Форми на контрол:**

- Редовни мониторинги по отношение на редакционната политика и съдържанието на предаванията. Съответствие с лицензиите и обществената мисия.
- Периодични анализи на качеството на програмите и общественото им въздействие. Обратна връзка от аудиторията за подобряване на съдържанието. Анкети и социологически проучвания - национални и регионални.
- Етична комисия, която да следи за недопускане на политически натиск, дезинформация и конфликти на интереси.
- Редовни одити на техническата инфраструктура, включително преподаватели, студия и информационните системи, за да се гарантира тяхната ефективност и сигурност. Оценка на качеството на звука, осигуреността на предаванията и стабилността на мрежовите системи.
- Системно атестиране на кадрите. Намаляване на субективния фактор в оценяването на служителите чрез ясни критерии и проверка от независими контролни комисии. Насърчаване на професионалното развитие чрез регулярни обучения и мотивиране на кадрите, чрез осигуряване на справедливо разпределение на допълнителното материално стимулиране (ДМС).
- Въвеждане на конкурсен подход при селекцията на кадрите. Мандатност на ръководителите на програмите.
- Постоянен диалог със синдикалните организации по отношение качеството на работната среда и условията на труд.

Управленски подход. Залагам на взаимната информираност, доверието, откритостта, прозрачността в управлението, диалога и личната мотивация. На засилване на саморегулацията и ролята на редколегиите. Стремехът ми е да стимулирам индивидуалния почерк в създаването на съдържание чрез поощряването на креативността, инициативността и творческия подход. Ще работя за финансова стабилност и повишаване на собствените приходи, за обосновано и справедливо разпределение на допълнителното стимулиране, което да отразява обективно компетенциите, заетостта, активността и индивидуалния принос към работата.

В заключение ще подчертая, че форматът на настоящата концепция не може да обхване цялата палитра от дейности за реализацията на обществената мисия на БНР. Основната ѝ цел е да очертае някои от дефицитите и възможностите за преодоляването им. Концепцията трябва да бъде доразвита в бъдещи подробни стратегии за всички дейности и нормативна база от правилници, която да гарантира изпълнението на обществената функция. Сблъсъкът с реалностите ще прецизира процесите и ще доведе до по-задълбочено планиране на алгоритмите за постигането на целите. Стъпило върху традициите, в навечерието на 90-тата си годишнина, Българското национално радио трябва да продължи активно да отстоява високата си обществена значимост и в новите реалности.