



**БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ,
ИСТИНАТА И КУЛТУРАТА**

Концепция за развитие на Българското национално радио

Ива Дойчинова

Септември 2024

Основни акценти в концепцията:

Цели и приоритети

- **Позициониране на БНР като лидер в обществения диалог:**
 - Стимулиране на дискусии по ключови обществени въпроси чрез платформата "БНР форум".
 - Разширяване на аудиторията и включване на различни гласове в диалога.
 - Промотиране на толерантност и разбирателство. Чуваемост и обединение.
- **Утвърждаване на БНР като източник на достоверна информация и истинност:**
 - Засилване на журналистическите стандарти и борба с дезинформацията.
 - Повишаване на доверието в медията чрез обективност и безпристрастност.
 - Развитие на медийна грамотност сред аудиторията.
- **Развитие на културната мисия на БНР:**
 - Подкрепа за българската култура и изкуство.
 - Създаване на разнообразни културни продукти и инициативи.
 - Укрепване на ролята на БНР като пазител на националното културно наследство.

Стратегически направления

- **Обновяване на програмното съдържание:**
 - Динамизиране на говорните модули и адаптиране към нуждите на съвременната аудитория.
 - Развитие на нови дигитални канали и платформи.
 - Укрепване на регионалните програми.
- **Повишаване на качеството на журналистиката:**
 - Инвестиции в обучение и развитие на журналистите.
 - Защита на журналистическата и редакционна независимост.
- **Укрепване на финансовата устойчивост:**
 - Диверсификация на приходите.
 - Оптимизация на разходите.
 - Повишаване на ефективността и прозрачността на управлението.
- **Модернизация на технологичната инфраструктура:**
 - Обновяване на сървърната инфраструктура и киберсигурност.
 - Въвеждане на нови технологии за дигитално производство и разпространение.
 - Развитие на мобилни приложения и онлайн платформи.

БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ, ИСТИНАТА И КУЛТУРАТА

Организационни промени

- **Оптимизиране на организационната структура:**
 - Окрупняване на дирекциите и въвеждане на продуцентския принцип.
 - Укрепване на координацията между различните програми.
- **Делегиране на повече отговорности на екипите:**
 - Стимулиране на инициативността и креативността.
 - Повишаване на мотивацията на служителите.
- **Укрепване на комуникацията и сътрудничеството:**
 - Въвеждане на ефективни системи за вътрешна комуникация.
 - Засилване на партньорствата с други медии и институции.

Конкретни мерки

- **Разработване на подробен стратегически план** с ясни цели, индикатори за успех и срокове за изпълнение.
- **Извършване на задълбочен анализ на аудиторията** и адаптиране на програмното съдържание към нейните нужди.
- **Инвестиране в обучение и развитие на персонала** с фокус върху дигиталните умения и журналистическите стандарти.
- **Повишаване на видимостта на БНР в социалните медии** и други дигитални канали.
- **Създаване на нови формати и предавания**, които да привлекат по-младата аудитория.
- **Укрепване на сътрудничеството с гражданското общество** и академичните среди.
- **Осигуряване на прозрачност и отчетност** в управлението на БНР.

БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ, ИСТИНАТА И КУЛТУРАТА

I. КОНТЕКСТ И КЛЮЧОВИ ЦЕЛИ

Радиото винаги е било и все повече е основен мост между всички хора. Най-демократичната и достъпна медия има потенциала да бъде лидер в диалога по ключови теми за човечеството. В последните няколко години напрежението в световен план се покачи и не подмина Европейския съюз, целия континент и голяма част от планетата. Разделението и противопоставянето доминират над съгласието. Червените линии – над общите цели. Често медиите усилват това противопоставяне и не носят удовлетвореност, че е налице цялата истина и обективно представяне на случващото се.

БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ, ИСТИНАТА И КУЛТУРАТА

В България се намираме в условия на продължителна политическа криза и безвремие както в поемането на отговорност, така и на общественото доверие. Това са условия, създаващи разделение и разпад.

БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ

Институцията БНР има потенциала да бъде основен фактор, който повдига и осъществява ключовия диалог за обществото. Време е медията с най-високо ниво на доверие да застане в проактивна позиция и да поеме инициативата за това. БНР има лицата, авторитета и разпространителската мрежа, които да го превърнат във водещ фактор за започване на диалог върху най-важните теми за българското общество. **Имаме нужда от чуваемост и обединение, вместо разединение.** „БНР форум“ периодично ще събира знаковите лица на радиото като водещи и доказани експерти в обществото за дискусии по теми като:

- Разпознаването на дезинформацията и пропагандата;
- Насилието;
- Употребата на дрога (исторически БНР започна една чудесна инициатива – „Избери живота“, която поради липсата на приемственост, не бе довършена;
- Авторитетът на институциите и доверието в тях;
- Необходимост и осъществимост на съдебната и конституционните реформи;
- Корупция и феодализация на малките населени места;
- Обезлюдяването;
- Демографската криза;
- Културата и нейната роля за повдигане на въпроси и отправяне на послания;
- Достъп до здравеопазване;
- Образование и уменията на ХХ век и т.н

Тези и други актуални теми, поставени от „БНР Форум“, ще обединят под егидата на **ежемесечни дискусии учени, общественици, експерти и политици в ефективна и задаваща посоки среща.** Форматът може да се осъществява както в столицата, така и с домакинството на регионалните програми на общественото радио.

Ще осъществява видеозапис на форумите, а в сайта на БНР ще се отразяват основните акценти от тях. По този начин общественото радио ще създава събития, които да бъдат отразявани и ще продуцира не само собствено съдържание, а и реакции. **Проактивността на медията е ключова за нейната обществена функция и институционалност.**

ИСТИНАТА

В продължителни години на „постистина“ и намаляващо доверие в медиите и интерес към новините, обективизацията става основен приоритет. Според доклад на Люба Късова (akas.london “Защо българите обръщат гръб на новините и как да заздравим журналистиката”), интересът към новините по света и в България през последните 5 години намалява. “Само малка част от аудиторията вярва на новините. Още по-малко журналисти вярват в собствената си професия”, казва проучването. Истината стана „чия истина?“ и е обвита в релативизъм и различни интереси. **Отразяването на новини и събития от всички гледни точки и проверени източници е един от ключовете за доверието в БНР.** Това е пътят към утвърждаване на доверието в обществената медия. Не бива да бъде допускан уклон в определена политическа посока от гласовете на радиото без да бъдат спазвани основни стандарти на журналистическата безпристрастност, принципите, залегнали в ЗРТ и етичният кодекс на професията. БНР не може и не бива да се използва за лични цели и прокарване на пропаганда. **Независимостта на редакционната политика е един от големите стълбове на общественото радио и той ще бъде безусловно отстояван.** Важно е да се укрепят на регулаторните механизми на радиото – активността и принципната работа на редколегиите, супервизията на Програмния съвет и отговорността на директорите на програми. БНР трябва да умее да се вглежда в тежките и важни теми за всяка обществена група и възраст, които да поставя по подходящ начин в информационни си канали. **БНР има потенциала да бъде още повече мяра за истината за българското общество.**

КУЛТУРАТА

Исторически БНР е създадено като институция с културна мисия от твореца, мислител и белетрист Сирак Скитник. **Това означава културна като продукция, култура на езика и радио общуването, култура на писане и създаване на публикации, гарант на културата в обществения разговор.** БНР ще се наложи още повече като стандарт за независима журналистика и културен продукт с работа в следните насоки:

- **Музикалната продукция и състави** заслужават по-висока видимост и представителност на техния репертоар. Ще бъде засилен маркетингът по отношение на тяхната звукозаписна и концертна дейност и видимостта на тяхната работа;
- Създаването на нова продукция на **Радиотеатъра**, както и излъчването на вече реализирани произведения ще бъде приоритет;
- Насърчаването на всички национални и регионални програми към **реализирането и подкрепата на културна и обществена дейност** е важна част

от проявлението на БНР като същностна част от живота на всяко населено място и обществото;

- Създаване на **ясен промоционален план на всички програми и екипи**, които да координират и спомагат реализирането му. Инициативността на всяка програма в посока създаване на културен и обществен насочен продукт и кампания, ще бъде стимулиран.

Изключително важно е БНР да излезе от сравнително пасивната си позиция да отразява и да създава медийни партньорства по различни проекти в посока на това да създава бързо-подвижно и реактивно на обществените процеси съдържание.

II. СТРАТЕГИЯ, ВИЗИЯ, РЕАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩЕСТВЕНАТА МИСИЯ НА БНР

БНР се нуждае от ясна стратегия за цялостното си съдържание. Всичко, което медията реализира като продукт: ефирите на 11 програми, дигиталните канали, форумите и събитията трябва да бъде направено с единна концепция и координация. **Големите цели: обществен диалог, истина и култура трябва да бъдат водещи за създаването на всеки вид съдържание.**

Разписването на **общ стратегически документ** с хоризонт от 3 години и с участието на всяка програма, в посоката на голямата марка БНР, ще бъде приоритет. Той ще стъпи на детайлно проучване за нуждите и желанията на аудиторията. В момента се наблюдава саможивост на отделните програми и структури, а е необходимо ефективно взаимодействие. Важни акценти по пътя на реализиране на обществената функция на БНР са:

- **Дирекция „Ефир, дигитално съдържание и събития“ и продуцентските центрове разписват на базата на общия стратегически план свой програмен с конкретика за таргетните аудитории, до които ще достигнат, както и каналите, които ще бъдат разработени за тях: ефир, сайтове, социални мрежи, събития, форуми.**
- **Засилване работата на маркетинга.** Към този момент БНР не успява да разкаже достатъчно добре за продукцията, съдържанието и ефекта от своята работа.
- Освен да използва пълноценно собствените си комуникационни канали, трябва да се сключат полезни партньорства с ключови институции, медии и форуми за приоритетна информация и кросмедийно отразяване.
- **Приемственост.** За петте си години работа в БНР рядко успявах да видя приемственост в приоритетите и започнатите инициативи. Примерът с „Избери

живота“ е показателен за мощно начало, важно взаимодействие между БНР и няколко министерства, обща работа на всички нива и тих край при следващото управление. Това създава предпоставки за разпокъсаност и ниска мотивация на служителите заради липса на хоризонти.

- **Удовлетвореност на екипите.** Работата в БНР е кауза, а хората са най-големият капитал на медията. Тяхното развитие и чувство за удовлетворение от работата ще бъде важна цел за мен и моя екип. Всеки един човек трябва да може да види пред себе си хоризонти за професионалното си и личностно развитие. Тук от съществено значение е работата на HR структурата, но и създаване на възможности за включване на всеки в продукцията на дигитално съдържание, стимулиране на участието в престижни конкурси в България и по света. Ще заложа и на популяризирането както на вече наложените, така и на младите лица на БНР в дигиталните канали и като участници в „БНР форум“.
- **Гарантиране на редакционната независимост в синхрон със стандартите на качествената журналистика.** Един от основните стълбове, бих казала – гръбнак, в работата на БНР е журналистическата свобода в рамките на стандартите за обективност, равна отдалеченост и критичност. Ноам Чомски казва, че ако медиите са под контрола на властта – това е диктатура, ако властта е под контрола на медиите – това е демокрация. Желанието за контрол над медиите у нас е видимо, силово и за съжаление – резултатно. Общата медийна реалност у нас е доминирана от дезинформация и пропаганда. БНР е извор на чиста вода в този контекст. И все пак – стигна се до дискусии в обществото, в БНР и в СЕМ по отношение на предаването „Политически некоректно“ и работата на журналиста Петър Волгин, който по-късно бе избран за евродепутат от партия Възраждане. Точно заради интервю с лидера на тази партия, журналистът беше санкциониран от Програмен съвет за неспазване на редакционните стандарти и етичният кодекс на БНР. Оздравяването на контролните функции върху работата на журналистите в обществената медия е задължително. Отговорността е на редколегиите, главите продуценти и директорите на програми, както и на директор “Ефир, дигитално съдържание и събития” и Програмния съвет.
- **Комуникационна култура и стандарти.** Качествената и ефективна работа на която и да било структура – от държава, до квартален магазин, е функция на комуникацията между субектите в нея. **Вътрешната комуникация** между дирекции и екипи в БНР не е на нивото, което позволява нормалното протичане на работния процес, надграждане и креативност. Аз вярвам, и винаги съм го постигала с моите екипи в и извън БНР, че добрия тон, отношения и взаимност са постижими. Те са задължително условие за съвместна работа и резултати.

БНР – ЛИДЕР НА ОБЩЕСТВЕНИЯ ДИАЛОГ, ИСТИНАТА И КУЛТУРАТА

- **Външната комуникация** е другата страна на тази монета. Лицето на БНР в обществото е част от неговата функция – то трябва да е чисто, видимо, отговорно, реактивно и позитивно. Тази цел се постига както на ниво журналистически екипи, които реагират на сигнали на слушатели, запитвания, предложения и въпроси, свързани с живота им, така и като проактивна позиция на медията. Както изложих вече идеята си за „**БНР Форум**“ – ние трябва да сме проводникът за важните разговори и да инициираме диалога за тях.

III. УПРАВЛЕНСКА СТРУКТУРА

Предлагам окрупняване на управленските звена, подход, който ще гарантира повече свързаност между ръководителите и екипите в осъществяването на големите цели на БНР.

III.1. **Генералният директор и УС** поемат крайната отговорност за управлението на административното управление, програмното съдържание във всичките му форми и финансовия контрол.

III.2. **Дирекция “Ефир, дигитално съдържание и събития”** се ръководи от директор, който пряко контролира дейността на следните продуцентски центрове:

- **Дигитален продуцентски център**, чийто главен продуцент и екип отговарят за: управлението на сайтовете, социалните мрежи, BINAR, кросмедийни проекти, аудио и видео подкасти;
- **Продуцентски център “Събития”**, чийто главен продуцент и екип изготвят промоционалния план на БНР, реализира “БНР Форум”, всички големи кампании на медията, осъществява маркетинга и комуникацията.
- **Продуцентски център “Музика”**, чийто главен продуцент и екип от музикални редактор на програми изготвят визията и реализацията за музикалния облик на всички програми, съобразен с тяхната аудитория и съдържание;
- **Продуцентски център “Новини и актуални предавания”**, чийто главен продуцент и екип планират, координират и реализират новинарското съдържание на БНР и работата с кореспондентите;

III.3. **Директор “Администрация”** отговаря за движимото и недвижимото имущество на БНР, всички помощни и съпътстващи функции на медията, пряко планира, наблюдава и контролира дейността на:

- Направление “Човешки ресурси”;
- “Правен отдел”;
- Направление “Архиви”;
- Секретариат и деловодство;
- Сигурност

III.4. **Директор “Финанси и контрол”** пряко отговаря за планирането и изразходването на държавната субсидия, целевите субсидии, приходите от реклами, спонсорство, от Музикална продукция и състави и други дейности и ръководи:

- Направление “Счетоводство”;
- Направление “Финансов контрол”;

III.5. Директор “Търговска дейност и приходи” отговаря за съставянето и реализирането на приходната стратегия и отговаря за управлението на търговския екип и ръководи

- Направление „Маркетинг и комуникации“;

III. 6. Директор “Техника, IT и развойна дейност” изготвя цялостната стратегия за техническото и технологично оборудване на БНР спрямо тригодишния план за развитие на медията и следи за нейното изпълнение. Ръководи:

- Направление “IT и развойна дейност”;
- Направление “Техника”.

III.7. Директори на програми, които управляват цялостната дейност на всяка от 11 програми на БНР, следят за изпълнението на лицензиите, планират и контролират съдържанието, правят бюджетни прогнози и ги изпълняват, отговарят за екипа и го развиват, отчитат се пред ръководството и СЕМ и ръководят работата на:

- **Главните продуценти на програмите** насочват създаването на програмно съдържание съвместно с отговорните редактори, екипите и журналистите като следят за спазване на стандартите на БНР, плурализма и Етичния кодекс.
- **Отговорните редактори** ръководят екипите, подпомагат планирането и тематизирането в предаванията.

Ръководството на БНР в оперативен план се осъществява от:

- **Директорски съвет**, който се събира на седмична база и обсъжда важните ръководни казуси пред радиото, отчита свършеното и планира предстоящите задачи. Той се ръководи от генералния директор, а участие взимат членовете на УС, всички директори и ръководители на продукционни центрове и направления;
- **Програмен съвет**, който заседава на седмична база и обсъжда програмни промени, казуси, свързани с редакционните стандарти, нови предавания и програмни схеми. Ръководи се от Директор “Ефир, дигитално съдържание и събития” и се състои от директорите на програми, представител на УС, главните продуценти на програмите. При необходимост се канят и други членове на дирекции и екипи.
- **Общо събрание на БНР**. Свиква се по важни поводи от Генералния директор, член на УС и събира всички екипи на БНР присъствено и дистанционно.

IV. ПРОГРАМНИ ПРИОРИТЕТИ

Обществената мисия на БНР се реализира чрез достигане до аудитория.

Заложеното в тази концепция лидерство на обществения диалог, истината и културата би се осмислило само, ако се **разшири слушаемостта на медията**. Първенецът по аудиторен дял, програма Хоризонт, дели челното място по слушаемост с радио Веселина за месец юни на агенция GARB за възрастова група 15-69 в страната. (Източник GARB_Radio_data_report_2024)

Това е несъмнен успех и говори за обществено утвърдения авторитет на информационната програма на БНР. Нещата изглеждат добре обаче предимно в тази възрастова група, защото аудиторният дял на всички програми на БНР при 25-54 годишните пада до 8.60%. За сравнение лидерите Radioplay са с 28%, Nova radio group - 22.58% и т.н. При 18-34 годишните процентът на хората, които слушат програмите на БНР е едва 5.67%.

Софийската аудитория при 15-69 годишните дава на програма Хоризонт пета позиция, което означава, че основната част от слушащите информационния ни лидер е над 54 г. и в по-малките населени места. **Логичен е изводът, че ако не се предприемат програмни промени в посока привличане на 25-54 г. и 18-34 г, аудиторията на БНР прогресивно ще намалява.** Тук говоря за всички програми, защото Христо Ботев и PPC също нямат ярко изявена аудитория сред хората в активна възраст и младите.

IV.1. Основен програмен приоритет на Генералния директор, Директор “Ефир, дигитално съдържание и събития” и директорите на програми ще бъде разширяване на аудиторията на програмите, **достигане до нови слушатели в по-млада и активна възраст** и форматиране на всички ефирни и дигитални канали така, че да ние да отидем там, където са хората. Важно е да се направи анализ за нуждите на аудиторията чрез маркетингови проучвания и фокус групи.

IV.2. **Разработване на музикален стил и формат на всички програми на БНР.** Музиката е и винаги е била основен аргумент за избор на радио от слушателите. Продуцентски център “Музика” е замислен именно за това: да предложи и реализира верния тон в плейлистите на динамичната, сериозна и информационна програма Хоризонт, артистичната и културно-образователна Христо Ботев, регионалните програми, които излъчват за коренно различна аудитория всяка - според спецификата и нагласите ѝ.

IV.3. **Динамизиране на говорните модули** според научно доказаните норми за концентрация на слушателското внимание - след 3 минута тя започва да пада. Дори когато бях стажант в програма Хоризонт през 1992 г., имаше строги норми за дължини на репортерските материали и включвания. В програма Хоризонт, може да се разработи и чисто Talk show, но то отново си има правила. Красива част от радио общуването също са похвати като ярки обобщения на разговорите със събеседници след техния край,

прехвърляне към следващ модул от разговора или предаването и т.н., принципи, които ще намерят място в работата на журналистите на БНР.

IV.4. Най-важният ресурс на БНР са журналистите и гласовете на всички програми. Основна цел на моето управление, ако получа това доверие, ще бъде те да се чувстват свободни, креативни и поощрени за творческо развитие на своите предавания в рамките на ефирните стандарти. Обновяването на програмните схеми на всички ще става с тяхното участие и предложения. Вътрешни и външни мониторингови доклади ще бъдат огледало за посоката на съдържанието и изпълнението на стратегическите програмни документи.

IV.5. Програма Хоризонт. Основните линии и предавания на Хоризонт отдавна са марка и мяра за слушателите в България. Развитието при тях ще бъде в посока надграждане и еволюция със споменатите по-горе подходи - динамика, музикална стилистика, обновен пакет джингли там, където е необходимо. Важно е да се премисли **тематизирането** в ключови предавания като “Преди всички”, “Хоризонт до обед”, “12+3”, “Нещо повече”, така че да имат своето острие и логика, за да не са сходни. Включването на теми, встрани от политиката, също е важно за слушателите. Бизнес и финанси, развитието на младите у нас, образование и екология, научни постижения и AI могат да бъдат застъпени повече. “Събота 150” и “Неделя 150” са емблеми, но понякога вървят почти без музика, което затруднява проследяването на цялото съдържание.

Ще повдигна обсъждане за предаването “По първи петли”, което има своите верни, но намаляващи слушатели. Дали не е време за нещо ново и различно, което да осъвремени ефира? Друг заслужаващ размисъл казус е името на “Политически НЕкоректно”, създадено по идея на Петър Волгин. С неговото отиване в полето на политиката като евродепутат, заслужава да се помисли за развитие на формата в посока, която водещата Силвия Великова, екипът и директорът на програмата, заедно с Директор “Ефир, дигитално съдържание и събития” предлагат.

IV.6. Програма Христо Ботев. Програмата за култура, изкуство, наука и образование на БНР има своето уникално място в българския ефир. Няма друга медия, която в такава степен да събира на едно място гласовете на интелигенцията, духовността и пътя на откритията. Тук се излъчват бутикови и сложни за реализация форми като Радиотеатъра, Радиоенциклопедия, сатирични и хумористични предавания. За да достига програмата и нейното съдържание до повече хора и да имат отзвук нейните теми е необходимо:

- **По-добро структуриране и на съдържанието.** Големите световни културни събития и теми трябва да намират повече място в ефира на програма Христо Ботев. Ние трябва да рефлектираме и говорим за това, за което повечето хора се интересуват. Програмата има потенциала да достига до интервюта с водещи световни имена в културата и изкуството и това да бъде ярък акцент в нейното съдържание. Логично

е когато Джон Малкович или Ед Шийрън са у нас - да чуваме техните ексклузивни интервюта с водещите на Христо Ботев.

- **Промотиране на предавания и важни модули в програмата.** Ще се създаде система за промотиране на ключовите сегменти на културният ни и образователен ефир. Например продукцията на Радиотеатъра, която е сложна, скъпа, красива и уникална, трябва да бъде “подгряване” с промо сигнали и анонси дни преди излъчването ѝ.
- **Засилване на публицистичния елемент.** Публицистиката исторически е част от Програма Христо Ботев със спомена за емблематичното предаване “Нашият ден”. Няма причина да се бяга от нея, още повече че в областта на културата, образованието и науката у нас има много нерешени проблеми и въпроси, по които слушателите искат да чуят различни мнения.
- **Засилване на сатиричния елемент.** Хумористичната част от Програма Христо Ботев също е уникална за българския ефир. Обществото се лекува със смях и има нужда от оздравяване с повече качествена сатира за сметка на битовия хумор.

IV.7. Радио България

Работата на журналистите в Радио България е професионална и заслужава поздравления за новините и аудио кастите, които реализира на 10 чужди езика. Подкастът Bulgaria today е стойностен продукт, който заслужава да достигне до много хора по света.

Необходимо е да се направи проучване за ефективността на разпространението на съдържанието на Радио България и възможността аудио продукцията да се качва и на специализирани платформи като Spotify, Soundcloud, Apple podcast, чрез които да бъде откриваема, слушана и ефективна. И тук виждам необходимост от стратегия за по-широко разпространение в различните мрежи и канали, както и за медийни партньорства със сходна мисия в чужбина.

IV.8. Регионални радиостанции на БНР

Деветте регионални програми на общественото радио са не по-малко важни от двете национални и трябва да функционират в единен организъм. В последните две десетилетия локалните частни медии се редуцират и причините за това са основно финансови. Именно за това РРС София, Пловдив, Варна, Бургас, Стара Загора, Благоевград, Видин, Шумен и Кърджали на БНР са гласът на местните общности и рефлектират с пулса на техните населени места. Те са и кръвоносната система на двете национални програми, откъдето се черпят новини и събития с национален колорит.

- **Първостепенна задача е тяхното технологично и финансово оздравяване,** тъй като някои от тях работят с техника, изчерпала жизнените си сили. Намирането на кадри също е проблем, тъй като заплащането в БНР е под средното в регионите.
- **Преосмисляне на всяка една програмна схема съобразно общия стратегически програмен план и съдържание в дигиталните канали.** Регионалните радиостанции

имат много интересни и традиционни обществени кампании, които ще влязат в общия промоционален план.

- **Повече локални емисии новини** ще осмислят регионалното звучене;
- Осъществяване на общи излъчвания и инициативи, подобно на предаването Е 79, съвместна продукция на Радио Видин, Радио София и Радио Благоевград;
- **Общият продукционен център “Новини и актуални предавания”** ще може да координира преливането на информация между всички РРС и двете национални програми

IV.9. Музикална продукция и състави на БНР

Продуцирането и създаването на култура е в сърцето на създаването на Радио София, първообразът на БНР. Шестте състава са добре познати на българската публика, а някои от тях, като Детският радиохор е със световна известност. Биг бендът, Симфоничният оркестър, Оркестърът за народна музика, Смесеният хор и Вокална формация Радиоеца имат своята публика и разпознаваемост. Достигането до още по-широка аудитория и посещаемост на техните концерти ще се търси в няколко насоки:

- Диалог с ръководителя на структурата, гл. диригент и всички диригенти на оркестри и солисти в посока на репертоара и концертните програми. **По-високи цели и ярки идеи ще помогнат за създаването на истински хитови културни събития;**
- **Промотиране в дигиталните канали и ефирите**, абонаментни програми и кросмедийно сътрудничество ще създадат повече видимост на продукцията. Партньорствата с други музикални институции у нас могат да дадат по-голяма сцена и амбиция за таланта на музикантите.
- Дигитално заснемане и съвременна постпродукция на ключови изпълнения и концерти ще дадат дълъг живот и потенциал за достигане до много хора в Youtube каналите на БНР.

I V.10. BINAR

Платформата BINAR преживя няколко трансформации в последните години и в момента е подчинена на идеята за слушане като плеъри на програмите на БНР и предоставя няколко музикални канала. Дали е достатъчно ефективна може да се анализира след като се знае броят потребители, но и тя не е достатъчно атрактивна, за да задържи задълго вниманието. За момента видимо е, че е удобна като плеър, но при разработване на мобилни приложения за телефон, най-вероятно тази функция ще отпадне. Бъдещето на BINAR трябва екипно да се премисли с творческия ръководен екип на БНР.

IV.11. Дигитални канали на БНР.

През последните години стартираха няколко видеокаста в дигиталните канали на БНР: Патрулът, Туристът, Тестът на Флора, БНР представя: Гласовете на радиото, Камертон с Денис Стоянов, Гласът на жеста: образование на жестов език, като се реализират и публицистични студия по време на избори и важни събития за страната. Това е видимото и категорично разширяване в продукцията на БНР, с което се достига и до нова и младежка аудитория, като се запазва зрялата и аналитична. Тази посока трябва да се разшири и задълбочи в следните посоки:

- **Подкастите и видеокастите се координират със стратегическия план за развитие на БНР и основните цели, които ефирът си поставя.** Изработването на програмна схема за видео и подкастите трябва да се направи съвместно с Директор “Ефир, дигитални канали и събития” и Дигиталния продуцентски център с хоризонт от поне 3 години и ясно разписани таргети и план за постигането им;
- **Да се ангажират ключовите лица от програмите на БНР,** които да увеличат по този начин своята аудитория и да се свърже ефира с видео продукцията;
- **Да се подсигури допълнителна материална база и техническо оборудване за реализацията им.**
- **Дигиталните мрежи на БНР - Телеграм, Вайбър, ФБ, препубликуват основните новини на медията, а не таргетират определени различни аудитории.** Не е достатъчен броя на последователите на БНР в Инстаграм, ФБ, Youtube - особено BINAR. Бизнес профилът в социалните мрежи на Meta навсякъде трябва да бъде на БНР.

V. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Преди да се говори за технологично развитие, на преден план трябва да се извади технологичният проблем. И той е огромен - **сървърите на общественото радио.** Те са недостатъчни като мощност и незащитени. През декември 2022 г. имаше огромен срив в системата, който доведе до излъчване на програмите само на живо, без записи, студиата работеха като в началото на 90-те - без автоматизация и работа с основния софтуер за излъчване - Dalet+. Работата на всички в БНР беше поставена под огромно напрежение, а човешкият труд на неколцината IT-та (абсолютно недостатъчни за медията) - бе залог да има или не ефир за програмите Хоризонт, Христо Ботев и София.

БНР е стратегически обект от значение за националната сигурност, а е уязвим по отношение на мощността и сигурността на сървърите си. Не е рядкост сайтът на БНР при отваряне да изписва Internal server problem. В момента се работи по изграждането на нов и модерен сайт, от какъвто обществената медия отдавна има нужда. Въпросът е има ли подсигурена сървърна мощност, която да го поддържа и как е гарантирана киберсигурността на цялостната вътрешна и външна информационна система на БНР?

Това е въпрос от първостепенна важност и трябва да се търси целева субсидия от държавата, МВР и институции, които да гарантират решаването на този проблем. Ситуацията с недостига на съвременна мощност е стар и ражда парадокси. Още преди години беше закупена новата софтуерна платформа DALET GALAXY, която не може да бъде въведена, отново защото няма мощности в сървърите. **Наложително е да се сформира и сериозен ИТ отдел в БНР, който да гарантира работата, поддръжката и сигурността на всички мрежи и системи.**

Техническото и технологично обновяване е задължително, за да може националното радио да работи по съвременни стандарти. Основните задачи са:

- **Обезпечаване на репортерските звена със съвременни устройства**, които да заменят старите диктофони и да осигурят качествено предаване на звук директно от мястото на събитието към апаратура. След експертиза и проучване на техническия екип ще бъдат избрани най-подходящите - дали ще бъдат телефони с фантомни устройства, брошки или специализирани приложения, които са най-подходящи за целите.
- **Поставянето на камери в основните ефирни студиа.** Тази тема също е стара, като доста други, свързани с технологичното обновяване на БНР. Съдържанието, което ние ще предлагаме, ще бъде насочено към различни таргети и аудитории, част от които възприемат видеото по-лесно и добре от аудио сигнала. Това не задължава водещите, които не искат и не се чувстват комфортно да я използват. Но е възможност да бъде заснет разговора със събеседника и използван в информационните полета като YouTube, Facebook, Instagram и Tik Tok, както и да бъдат давани на телевизионни и други информационни канали. От друга страна, ключова част от концепцията ми е, лицата на БНР да стават все по-разпознаваеми, а заснемането на видеа е част от този процес. Всеки водещ, който би искал да общува с аудиторията и по този начин, ще има възможност да го направи.
- **Приложенията за телефони** ще улеснят аудиторията да достига до програмите на БНР. В момента онлайн възможността за е в платформата Vinar, достъпна на компютър или през браузъра на телефона, но това вече е неудобство. Приложенията ще дадат възможност за бърз и лесен достъп до ефира, аудио и видео подкастите, реализирани от различните автори и програми.
- В последните години бяха създадени **добри и ефективни дигитални канали на БНР**, в които след абониране, могат да се проследят основните новини от медията в Telegram, Viber, Facebook. Тази заявка беше много добър ход за проследимост и видимост на информацията, генерирана от програмите на БНР. Предлагам да се диференцира съдържанието по отношение отново на различните таргетни

аудитории. Една и съща информация, транслирана по всички канали, достига до една и съща аудитория. В съответствие със стратегическия програмен план за развитие на БНР и различните целеви аудитории, ще се насочват в дигиталните канали и новини, които са за различни възрастови и социални групи.

- **Дигитална трансформация.** БНР все още е от институциите, които използват много хартия. Вътрешната комуникационна система, Интранет и Архимед все още не позволяват изцяло дигитализирано общуване между хората и звената в радиото. Не всички водещи успяват да преминат на таблети за сценариите си, а и не всички имат. Зеленият критерий не е залегнал достатъчно в организацията на работата и за това разбира се, има и обективни причини. Въпреки това, обаче, може да се постигне много с постоянство и стратегия в тази посока.
- **Лентохранилище Боровец и лентовите архиви на БНР.** Дигитализацията на лентовия архив в БНР върви бавно и при липса на достатъчно прозрачност, яснота и плановост. Той е важен ресурс както за медията, така и за обществото. В това направление трябва да се направят сериозни усилия и преосмисляне на работата. “Златният фонд” на БНР, част от който се намира в лентохранилище Боровец е звуковата памет на България, но достъпът до него е труден и неясен. Ценообразуването при подаването му към външни автори за различни продукции - също. Това би могло да бъде източник на приходи към БНР, така, както БНТ добре реализира тази възможност. **Дигитализацията на звуковата памет от Златния фонд на БНР би трябвало да стане приоритет не само за медията. Съвместна работа с Министерство на културата, Държавна агенция “Архиви” и други институции и програми, биха подпомогнали ускоряването на тази дейност и до ясна програма за действие и краен резултат.**

VI. ФИНАНСИРАНЕ И ФОРМИ НА КОНТРОЛ

Според действащия ЗРТ, източниците за финансиране на БНР са следните: 1. финансиране от фонд „Радио и телевизия“; 2. субсидия от държавния бюджет; 3. собствени приходи от реклама и спонсорство; 4. постъпления от допълнителни дейности, свързани с радио- и телевизионната дейност; 5. дарения и завещания; 6. лихви и други приходи, свързани с радио- и телевизионната дейност; 7. приходи от дейността на музикалните състави.

VI.1. Тъй като фонд “Радио и телевизия” реално не функционира, основната част от бюджета на БНР се формира от държавна субсидия, която за 2024 г. е в размер на 62 974 400 лв. и целева субсидия от 3 900 000 лв. за придобиване и основен ремонт на дълготрайни активи по списък, утвърден от Министерство на финансите.

По сега действащият Закон за радиото и телевизията, субсидията се определя на час програма, принцип, който със сигурност е остарял. Както стана ясно и по-нагоре в концепцията, “час програма” е мяра от времето, когато радиото е функционирало предимно като ефирна медия, а съвременното изисква силно дигитално проявление, създаване на по-скъпа и сложна продукция като Радиотеатъра и реализирането на обществената мисия на БНР чрез кампании и събития. Другата слабост на подобен принцип на финансиране е, че прави обществените медии заложници на определено добре функциониращо управление. Продължаващата политическа криза у нас обаче, постави БНР в сложна ситуация на няколко пъти, когато трябваше да се работи с миналогодишния бюджет в първите 3 месеца от актуалната година. Това поставя хората в медията в затруднено положение, особено при нарастваща инфлация. Ситуацията и в момента в регионалните радиостанции на БНР е много крехка и сложна по отношение на адекватното заплащане на човешкия труд. Не веднъж е обсъждана идеята за промени в ЗРТ така, че бюджетите на обществените медии и БТА да са процент/промил от БВП. Това би обективизирало субсидията за тях и ще гарантира независимост от конкретни политически партии и управление. Бих работила активно в тази посока с експертен екип.

Друга обективна даденост е, че пазарът на търговска реклама у нас е по-малък от съществуващите медийни играчи. Според прогнозата на Българската асоциация на комуникационните агенции - БАКА, средствата, вложени в радио ще бъдат около 24.2 млн. лв. а ръстът в сектора - около 6% за 2024 г. Явно е, че разпределен на 83 радиостанции у нас, този рекламен пазар е силно недостатъчен, а дори БНР да привлече по-голяма част от обикновено, тя няма да бъде от съществено значение.

Според стратегията за приходите, публикувана на сайта на БНР, заложените приходи от рекламни дейности са 1 018 390 лв. **Вярвам, че има потенциал за растеж, но той ще дойде от повишаване на слушаемостта на програмите, особено в нишата на 25-50г. възрастова таргет група и повишено търсене на дигиталните ни продукти.**

VI.2. Собствени приходи: стратегия за повишаване и диверсифициране финансовите приходи на БНР:

- **Използване на рекламните възможности в дигиталните платформи на БНР.** Отново според анализа на БАКА, най-бързо растящият сегмент за реклама е дигиталните медии с ръст от 12% за 2023 г. До този момент обществената медия е консервативна и предпазлива по отношение на рекламни площи в сайтовете на радиото, а това е пропусната възможност. (Интересен факт е, че в стратегията за приходите на страницата на БНР сайтът е заложен, но дефакто в него реклами почти няма.) Разбираемо е да се внимава особено много за позиционирането на рекламодатели там, но съгласуването с УС би могло да гарантира, че позиционирането на конкретни рекламодатели и послания в сайта, ще бъде в съответствие с духа и стандартите на медията.
- **Каналите в YouTube на БНР** също биха могли да се управляват така, че да започнат да монетизират и да носят приходи. Това важи и за TikTok, Binar и т.н. дигитални възможности, които при добро управление на съдържанието, могат да носят приходи.
- **Целево финансиране на ключови разходи от държавата.** Вече споменах, че големият проблем пред БНР са сървърите, тяхната мощност и сигурност. Това се отнася и за дигитализацията на архивите и технологичното и техническо обновяване на програмите на БНР. Някои от РРС са наистина на ръба на технологичните си мощности.
- **Развиване в много по-голяма степен на спонсорството.** Към настоящия момент, почти не се чуват спонсори в ефира на програмите на БНР, както като партньорство за основните им кампании. Смятам това за липса на гъвкавост и пропусната възможност. Далеч не всички рекламодатели искат и имат ефект от спотова реклама. Спонсорството подчертава още и обществената значимост на продукцията на БНР - като Сирак Скитник, Будител на годината, БГ Топ 20, конкурсът Пролет, Музикант на годината. Привличането на допълнителни средства за бюджетите на тези събития ще позволи на екипите по-добра и гледаема реализация.

VI.3. Увеличение на приходите от дейността на Музикална продукция и състави, концерти, прояви и издателска дейност.

Пандемията за съжаление трайно промени навиците за посещение на концерти и това се отрази на приходите от дейността на съставите на БНР. От отчетите на медията се вижда, че приходите от тях значително намаляват след 2019 г. и този процес продължава. Съществува необходимост от преосмисляне на подхода към популяризирането на музикалния календар, освежаване на репертоара и по-смело и творческо виждане към него.

VI.4. Форми и механизми за проследимост и контрол

Планиране, отчетност и контрол са трите стълба на финансовото управление.

Планирането за следващата година се извършва в края на предходната. На базата на отпуснатата държавна субсидия и търговските таргети за очаквани приходи от спонсорство и реклама, се изготвят бюджетите на всички звена. Всяка структура в медията предлага бюджет за своята работа и дейности в екипа, който се одобрява или коригира от финансовото ръководство и утвърждава от УС. Работи се стриктно в поставените рамки.

В отчетите към СЕМ ще бъде давана пълна яснота за финансовото управление, направените разходи и регистър на обществените поръчки. Вътрешните механизми на одит и финансов контрол ще бъдат гарант за прозрачност на финансовото управление.

VI.5. Оптимизиране на разходите

Ще се направи внимателен анализ на разходите и те ще бъдат оптимизирани там, където е възможно без да се попречи на трудовия процес.

В заключение, БНР има потенциала да стане лидер на обществения диалог, истината и културата в българското общество. Вярвам, че успехът на тази амбициозна задача изисква съгласувани усилия от страна на всички заинтересовани страни - ръководството на БНР, журналистите, служителите, аудиторията и държавата.

Цитирани източници:

*“Защо българите обръщат гръб на журналистиката и как да заздравим журналистиката” – автор Люба Късова, akas.london

* Изследване на БАКА за българския рекламен пазар през 2023 и прогнози:

*GARB_Radio Data Report_June2024