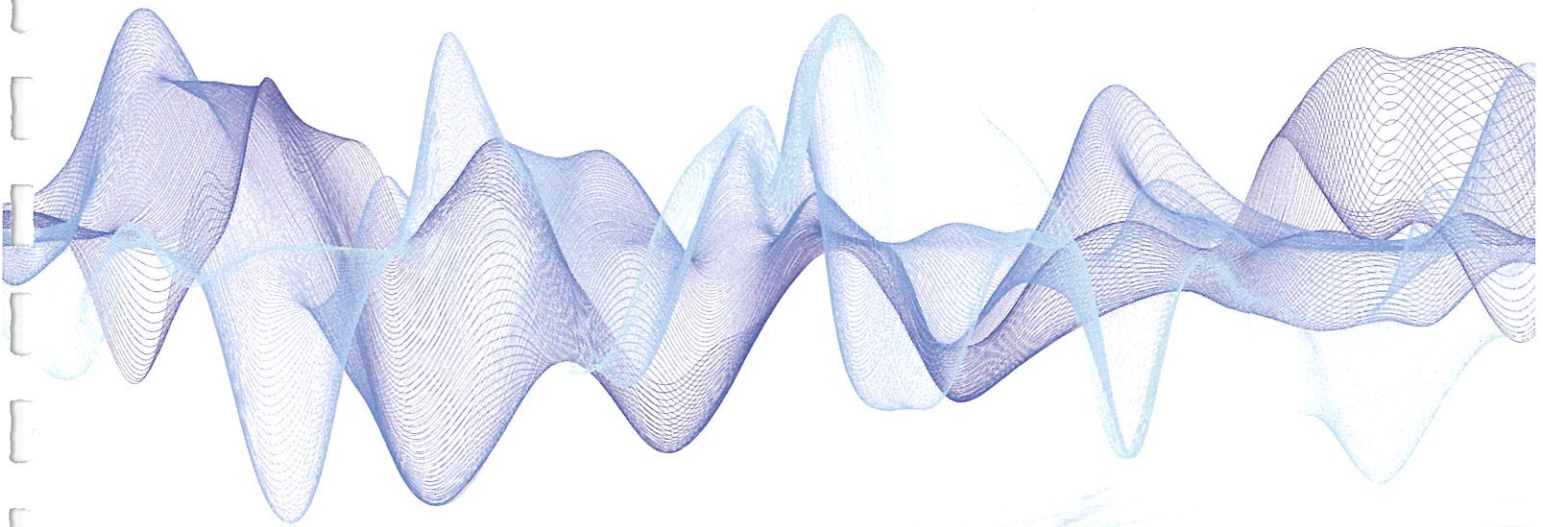


Валери Тодоров

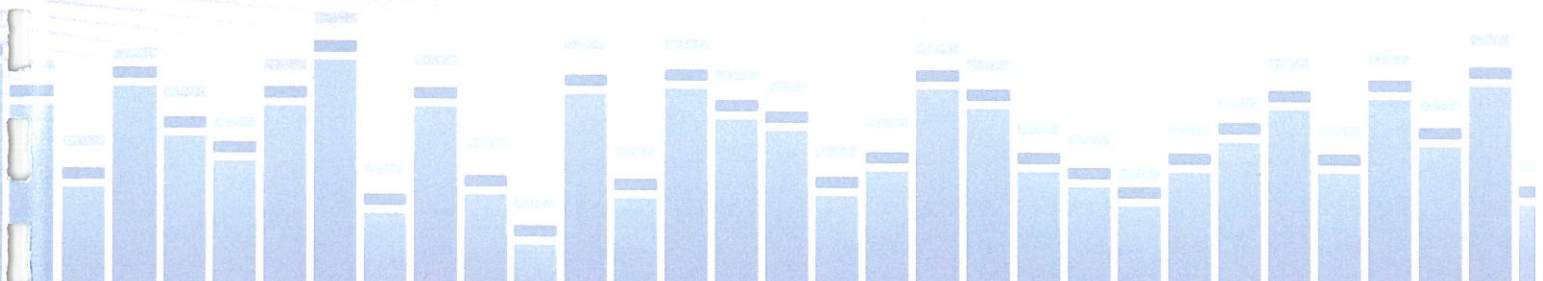
БНР – ЗАЯВКА ЗА БЪДЕЩЕ



КОНЦЕПЦИЯ

за развитие на
БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

като многопрограмна високотехнологична обществена медия и културна институция с влиятелно присъствие в ефира и мрежовото общество



I. РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА МЕДИЙНИ УСЛУГИ ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И РИСКОВЕ

Предизвикателствата: Огромното предизвикателство пред националното радио като обществена медия е как най-убедително и атрактивно да представи пред новите аудитории богатството от съдържание, което е наследило и притежава. От една страна, обществената медия трябва да задържи интереса на постоянната си публика, част от която е „хартиено то поколение“ на бумерите, здраво свързано с радиото, а от друга страна, да отговори на вкуса, навиците и очакванията на самоорганизиращата се нова аудитория – „дигиталните туземци“ (поколението Z), които не познават радиоапарата, а телевизора свързват с развлекателната функция на класическите медии.

Предизвикателство е новата аудитория да разпознае радиото като спътник в мрежовото общество (networked society) и индикатор за точността и истината, като завери очакванията и доверието си чрез силата и авторитета на призната и утвърдена обществена институция.

Най-рисковите фактори за класическите и обществените медии са самодоволството, вътрешният консерватизъм, инерцията, усещането за уникалност и незаменимост. Социалните мрежи предлагат достатъчно изкушения за информация и развлечения, които радиото е безсмислено да конкурира. То трябва да използва своите предимства – високият стил и език, стойностната информация, мобилната технология, архивното наследство, музикалните фондове, спечеленото доверие, възможността за бързи и ефективни иновации. Силата на радиото е в събирателния образ на утвърдените имена. Това е най-бързата, най-индивидуалната, най-персонализирана медия, най-адаптивна към новите технологии.

Необходима е обаче непрекъсната съдържателна провокация към аудиторията, с динамика, нови линии, предавания, ефирни и дигитални формати, присъствие в социалните мрежи, където „всичко за всеки, по всяко време“ най-пълно отговаря на амбициите на об-

ществено национално радио.

Експлозията на технологии има нужда от съдържание, а оригиналното съдържание е скъп, квалифициран продукт и това е предимството на опита, рутината, архивите, безспорната независима експертиза и знаковите имена, ярките личности, които не се създават за един ден. Най-старата електронна медия и първата обществена медия може да предложи разнообразие от информация, музика, култура, знания в привлекателни форми и жанрове благодарение на създаденото и съхранено през годините.

Успехът зависи от умението да се предава освен в ефира и чрез езика на новите технологии огромното богатство на всекидневното съдържание, което покрива обема на няколко вестника. Технологиите стават все по-масови, но съдържанието става все по-индивидуално. Споделянето позволява да се избира, да се фрагментират звук, картина, текст. Златният резерв на БНР са опитните кадри, школата, доверието, очакванията и вече създадената аудитория. Националното радио създаде още преди повече от десет години първия интернет сайт с блогова структура, първия подкаст в страната - хибридната интернет платформа Бин@р, първия радиоплеър с шест денощни стрийминг канали, първото интернет радио, реализира първите цифрови излъчвания в два формата. Унищожаването на този изпреварващ иновативен капитал беше продължено с непохватни опити да бъде възстановен в първоначалния му вид. Необходими са нов поглед, нова концепция с нов подход при използване на вътрешния контентен потенциал със смесване на времето и инвенциите.

БНР трябва да се развива като динамична, саморегулираща се, критична и самокритична, прозрачна институция с високи професионални стандарти към езика, съдържанието, правоговора, стилистиката. С пазарно и обществено ориентирана продукция БНР трябва да бъде мост между етническите, социалните, културните общности, като предлага ярко разпознаваеми ефирни линии, подкасти, програми и предавания, обществено значими новини, хибридни услуги, кросмедийни и междужанрови формати, социални версии на събитията, разследваща журналистика.

Изграждането на **вътрешна мотивация за реформи**, развитието на кадрите, трябва да стават в условията на прозрачен диалог и доверие, на всички нива, с отвореност към обществото, с нова визия към новите аудитория. Наложителен е решителен радикален подход за разработване на нови приоритети в медийните услуги, динамична и продуктивна интеграция между програмите, музикалните състави, линейните и нелинейни технологии..

Неотложна е **ревизията на приоритетите** в управлението на ресурсите. Подходът е едновременно, равнопоставено развитие на националните и регионалните структури, на ефирните и дигиталните програми.

Условията за лидерство са разнообразие на съдържанието, медиен и програмен плурализъм, съвременност и бързина, точност и достоверност на информацията, персонифицирана журналистика, множественост на професионалните умения на кадрите, непрекъснатата конвергенция и трансформация на съдържание чрез новите технологии със съдържателни знакови и образователни послания към всички поколения и възрасти. Трябва да се премахне дублирането и да се актуализира профилът на всяка от структурите, да им се даде ново развитие.

Чрез непрекъснат диалог, преки връзки, извънстудийни форми, БНР трябва да развие лидерството си на местно ниво с разнообразие на новини, продукция, формати, чрез представяне на културното и етническото многообразие, идентичност и специфика, с разнообразие на форми и формати, програмен и съдържателен плурализъм. БНР не може да си позволи изоставане в културния контент, новините, където днес са най-големите обществени и медийни трансформации.

Най-неотложните мерки трябва да са насочени към възстановяване на доверието в управлението, да се върнат екипният дух и мотивация. Всеки от работещите в БНР трябва да има достъп до общите решения за информиран избор и активна позиция. Журналистите трябва да се върнат на работните си места, да търсят диалог помежду си, не само да отразяват, но и да създават събития, да надграждат

съдържание. Перспективата зависи от преодоляването на отчуждението, борбата с фалшивите новини и фалшивите герои на деня.

БНР трябва не само да пребори пренебрежителното отношение на политиците, недофинансирането, но и да предложи в замяна по-добро управление на ресурсите си. Недопустима е замяната на истината с лоялност и политическа коректност..

БНР е пред своята знакова 90-та годишнина. То трябва да припомни не само своята история, а историята на радиото в България. Визуализацията на радиото, превръщането му в многопрограмна, мултиплатформена медия, е залог за бъдеще. Необходим е нов обществен договор за финансиране, доверие и отношение.

Колегите се умориха да чакат. **Пътната карта е:** Възстановяване на инициативата, активността, креативността, мотивацията, непрекъснатото развитие на техниката и технологиите, нови сървъри, компютри, записващи устройства, обучение на кадрите, умерено навлизане на изкуствения интелект.

Времето за изчакване мина в очакване. Време е за промяна. БНР трябва да запази място в бъдещето с **изпреварващо мислене и технологии.**

II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА ЕДНОВРЕМЕННО РАВНОПОСТАВЕНО РАЗВИТИЕ

Структурата следва или предопределя програмните и мениджърските приоритети. Прекалената динамика води до намаляване на ефективността и функционалността. Задържането може да забавя развитието. Така че тя не може да бъде самоцел. Разбира се, структурата зависи и от кадрите. Няма смисъл да създавате структура, за която нямате кадри. Затова **едновременното и равнопоставено развитие** на всички структури определя скоростта и ефекта от промените. **Консолидиране на структурите** и по-добра координация между тях. Нормално е всяко ново ръководство да предлага своя структура,

но това не бива да става самоцелно. А настройване на приоритетите и намеренията към структурата, е движение на заден ход.

В организацията на работа на Българското национално радио, най-голямата медия в страната, има известен предопределен **структурен консерватизъм**. Ще направя уговорка за **разликата между ръководство и управление**. Управлението е процес, който следи едновременно всички фактори, свързани с развитието – състояние, близка и средносрочна перспектива, кадри, ресурси, бюджет, програмни, организационни и стопански приоритети. Проблемът на националното радио през последните години е, че то не се управлява, а само се ръководи.

Структурните промени са оправдани, ако създават и **нова среда за управление**. Общественото радио е едновременно медия, обществена институция и стопански субект. Усещането, че всеки може да управлява всичко, претърпя крах на гърба на медията. Същевременно кратките, тригодишни мандати на генералните директори и управителните тела на обществените медии са в пълен дисонанс с европейските практики и управленските мандати в България в областта на културата. Отпадналият член от ЗРТ, който даваше право на генералните директори в рамките на девет месеца да създадат екип от съмишленици, разминаването между мандатите на генералните директори и управителните съвети, също създава предпоставки за организационна нестабилност. При сегашните условия се получава така, че ако назначите някого за директор, на практика той получава професия директор. **Конкурсното начало** и мандатността трябва да се превърнат в инструменти за стимулиране на инициативността и предприемчивостта на ръководните кадри.

Трите кита или трите нива на управление на обществената медия са **Управителният съвет, Съветът на директорите и Програмният съвет (Съвет на главните продуценти на програмите)**. Успехът в управлението на медията зависи от компетентността, синхрона, доверието и ефективното разделение на функциите между тях.

В Управителния съвет ще влязат личности с професионален опит, доказана експертиза, авторитет и медийна обвързаност, които ще

решават общите стратегически въпроси на медията, **без ресори и вътрешна специализация** за избягване на намеса и дублиране на функции на изпълнителните структури. По този начин се спазва принципът на саморегулираща се отговорност и разделение на функциите.

Директорският съвет е съвещателен и координиращ орган по организационните и административно-програмните въпроси, състоящ се от професионалисти с амбиции, авторитет и признание.

Програмният съвет, ръководен от Главния продуцент или Главния редактор, ще осъществява творческа и програмна координация, **без да се превръща в ръководен орган за програмите**. В него ще има структури за програмна координация, център за проучвания, мониторинг и анализи, отдели за медийни партньорства и проекти.

Общественият съвет е външен консултативен орган, съставен от представители на партньорски институции и организации, експерти, видни личности, творци, обществени дейци. Той ще поддържа непрекъснатата **обществена, гражданска и творческа външна експертиза**.

Приоритет в дейността на структурите ще бъдат **екипната организация и творческа самостоятелност** на програмите, **продуцентското начало**, като част от саморегулацията на медията. За резултата и ефекта от промените ще се следи от реакцията на аудиторията чрез форумите, обратната връзка, системните социологически проучвания, пийпълметрията, дистанционното анкетиране. Административната тежест ще се контролира чрез непрекъснат функционален анализ на съществуващите структури.

В дирекция „Техника, техническо и технологично развитие“ ще се създаде отдел „**Нови медийни технологии**“ за преодоляване на изоставането и възвръщане на инициативата в техниката и технологиите.

Интернет сайтът и платформата **Бинар** ще се развиват като самостоятелни иновационни структури на принципа „**медия в медията**“ с изпреварващо внедряване на нови идеи, формати и начини за представяне на богатото медийно съдържание на БНР. Те ще разширяват с нови профили присъствието си в социалните мрежи.

Националните и регионалните програми ще развиват творческата и организационната си самостоятелност и самобитност, с унифицирана висока техническа и технологична обезпеченост. Необходима е по-пряка и продуктивна координация между тях за работа по европейски, национални, регионални, трансгранични проекти.

Рекламно-издателската къща ще активизира издателската си дейност и продажбите на продукция и архиви, като част от развитие на предприемчивостта и популяризиране на продукцията на БНР. В дирекция **„Музикална продукция и състави“** ще се развива продуцентската и импресарската дейност с използване на концертните студия на регионалните радиостанции.

Залог за успеха са **доверието към управлението**, прозрачността в действията, съвместната експертиза на резултатите с творческите структури, редколегиите, **хоризонталното и вертикално развитие на кадрите**, мотивацията. Необходимо е хората да се върнат след пандемията в работната си среда, където диалогът, синхронът в усилията, взаимната информираност, ще създават атмосфера за работа и развитие.

Обществените формати нямат пряк конкурент в медийната среда, но бъдещата аудитория ще продължи да изисква от тях точност, съвременност, достоверност, ново знание и атрактивни разпознаваеми предавания и програми с висока обществена значимост, в защита на гражданското общество. **БНР трябва да възстанови позициите си на програмен, технологичен и технически лидер в новата медийна среда.**

Структурни промени ще се извършват паралелно с промяната на програмните приоритети, но без самоцелна защита на хора и работни места.

Главното: Диалог с гражданското общество, прозрачност и доверие в медията, мотивация за промени, справедливо заплащане и развитие, дългосрочна визия за бъдеще.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ АКТИВЕН ПРЕНОС В СОЦИАЛНИТЕ МРЕЖИ

Намалява аудиторията на ефирните програми. Причините – промяна на средата, **умора на традиционната аудитория** от еднообразието на форматите и нашествието на новите играчи в медийната среда – социалните мрежи, инфлуенсърите, блогерите, които привличат новите публики. Рулетката на споделянето, ботовете и алгоритмите, подсказващите менюта, създават онази благовидна леност на възприятията, която измества нагласите на аудиторията. Тя пренася разочарованията си в споделянето, а социалният епос в мрежата се превръща в зависимост, която отклонява жизнената активност, като я замества с виртуална.

Необходимо е да се прихване новият дух на очакванията, **да бъде „събуден“ инстинктът към прекия, „живия“ диалог**, като непрекъснато се обновяват програмите, програмните модули и линии, предаванията, обратната връзка. Това означава ефективен, динамичен, постоянен мониторинг и маркетинг за изследване и привличане на аудитория. Това трябва да става чрез активен пренос на съдържание чрез новите медийни технологии. Новата медийна среда не позволява уседналост, запазено място. **Медийните ниши** трябва да се търсят с активни и интерактивни средства - онлайн форуми, допитвания, социологически проучвания, дистанционно анкетиране.

Стъпаловидното ребрандиране на програмите, марките трябва да **изпреварва тенденциите**, да улавя превантивно промените в нагласите на аудиторията. Всеки успех в ефира, дигиталния свят и мрежовото общество, е временен. Следващият успех е заложен в промените с актуализиране на линиите и разпознаване на очакванията. Освен ефирното, БНР трябва да бъде разпознавано и като **социалното, дигиталното радио** с ярко, характерно присъствие в социалните мрежи, със социалната версия на събитията. Трябва да се борим с институ-

ционализирането, официонализирането, прекаленото политизиране на информацията и събитията. Освен предаванията с дългогодишна традиция, трябва да се изграждат **нови марки, нови форми, да се създават нови лица и имена**.

Успехът може да бъде само общ. Затова от съществено значение са както синхронът, така и диференциацията, **дълбокото профилиране на програмите и медийните услуги**, равнопоставеното едновременно развитие на линейните и нелинейните технологии, на всички медийни структури, с разнообразно съдържание, множественост в уменията на кадрите. Това ще позволи без допълнително инвестиране в кадри и структури да се постига по-добър и **разширяващ се ефект**.

БНР ще продължи да се развива като високотехнологична много-програмна самообновяваща се и саморегулираща мултимедийна и кросмедийна корпорация с изострена обществена чувствителност и рефлексии, откритост и прозрачност, като медия и авторитетна информационна и културна институция.

Постоянен приоритет ще бъдат поддържането на **литературния език, високият стил, правоговорът**, медийната грамотност, добрите практики в програмния и финансовия мениджмънт. Медията трябва да бъде обърната към всички общности, групи и възрасти.

Смяната на поколенията протича с понижаване на качеството на предаванията и програмите. Има хора, създали радиото и хора, създадени от радиото. Това са две различни величини, което не трябва да забравяме в навечерието на 90-та годишнина на Първото, националното обществено радио. Затова трябва да се поддържа **приемственост**, но и да се изграждат нови кадри, имена, школа, условия, да свикваме и да си напомняме, че ефирът принадлежи на аудиторията, а не на водещите. Звездите могат да образуват сенки. Радиото не търпи звездоманията. Професионализмът се доказва всеки ден.

Радиото е репортерска медия. Затова изграждането, обучението в репортерски дух на новите кадри е азбучно правило. Заедно с уменията да откриеш новината, трябва да намериш социалната ѝ проекция, да я видиш с погледа на обикновения човек.

Привидното разнообразие на предавания в **програма „Хоризонт“** е потиснато от сходството и еднообразието на теми, сюжети, жанровете и събеседници. Трябва да се изчисти **профилът на предаванията**, да се възстанови динамиката с по-кратки форми, разнообразие на жанровете, да се разшири географският и глобалният поглед върху събитията и темите от деня. Необходима е тематична специализация на репортерите, редакторите и водещите, за да се появяват по-често **актуални журналистически коментари** при представяне на картината от деня. Трябва да се преодолее **медиатизирането на събитията**, когато повишената активност на отделни репортери може да променя събитийната картина на деня. Нарушен е балансът между говор и музика за сметка на дълги и необосновани говорни сюжети. Времето е основен фактор в радиото – трябва да се възстанови **усещането за време и динамика**. Всеки от новопостъпилите трябва да премина през школата на репортерството и новините. Необходимо е да се прецени начинът на използване на т. нар. „колективни кореспонденти“. Задължително е **новите кадри**, кореспондентите, репортерите и водещите да преминават през курс на правоговор и техника на говор, култура на говора. Произволното използване на гласовете обърква публиката. Има **„сутрешни“, „обедни“, „вечерни“, „нощни“ гласове** с различни характеристики и това също е част от разпознаваемостта на програма „Хоризонт“, от нейният езиков и говорен потенциал. Говорната култура и езиковите стандарти са азбучно изискване в професията, както и подборът на гласове за новини, репортажи, за водещи и редактори.

Дефицитни са темите от областта на културата, икономиката. Необосновано са спрени **интегрираните предавания** между националните и регионалните програми с аргументи за дублиране на програмно време. Работят различни екипи в различен ефир, различна публика, с различна програмна среда за аудиторията. Неоснователно е подценено **музикалното оформление**. Музиката трябва да бъде реабилитирана като равностоен партньор на информацията в блоковите предавания.

Трябва да се изследват непрекъснато **промените в нагласите**, очак-

ванията, вкусовете на аудиторията към музиката, новините, медийното съдържание. В музикалните послания и предавания трябва да се фокусира вниманието към меломаните, младежката публика, особено във вечерните часове и уикенда. Новините на БНР трябва да потърсят по-силно присъствие в социалните мрежи. **Единният нюзрум** трябва да се развива като виртуална информационна служба. Подценено е качеството на звука. По-често трябва да се използват **вътрешните анонси**, авторекламата. Присъствието на международните теми е нерядко едностранчиво като подход, източници и гледни точки. Трябва да се засили творческата функция на редколегиите, да се повиши ролята на редакторите, продуцентите, на екипното начало.

Корпоративният **Интернет сайтът** е слаб на фона на разнообразното съдържание и изобилието на новини. Той не показва програмния и съдържателния потенциал на БНР, а предишни опити за унифициране на визията на сайтовете на програмите е глупост и вредност. Именно в различното, специфичното присъствие на програмите, е силата на БНР като обществена медия.

Излъчването на културни новини в **Програма Христо Ботев** не е нито оригинално, нито убедително начинание, защото селекцията на новини по този начин води до изкуствено фрагментиране на съдържание. Програмата трябва да утвърждава функцията си на национален продуцент на музика и култура, като развива образователните и познавателните линии и търси съвместни партньорства с министерствата на образованието, културата, туризма, екологията, регионалното развитие, с културни институции и неправителствени организации. Новините във вид на репортажи, премиери, презентации, събития трябва да се позиционират в сутрешната линия „Нашият ден“ и да търсят развитие в останалите програмни модули. Дефицит са **репортерските разкази от събитията**. Културно-образователната програма на БНР създава и притежава висококачествено **оригинално съдържание с най-висока обществена стойност** и това богатство трябва да се трансферира с нарастващ обем в социалните мрежи. Игрите, конкурсите, изнесените предавания, могат да привличат

разнообразна и разнородна публика от всички възрасти. В **класическите жанрове** трябва да се провокира любопитството на младия и неизкушения слушател с разкази за музиката, епохата, автора, неговия свят. Детската линия трябва да предлага познавателни игри, приложения, образователните линии могат да се подсилят с географски и исторически аудиосериали, културна енциклопедия за музиката, изкуствата, здравословния начин на живот. Могат да се изпращат в мрежата и интернет фичъри, аудиоверсии на любими произведения, автори, адаптации по най-знаковите български романи, радиопиеси. Златният фонд държи в сянка уникални истории и факти, които могат да бъдат предмет на добавено съдържание. Редактори от новото поколение могат да бъдат **инфлуенсъри**, преводачи на съдържанието на новия технологичен език.

Радио България

Демотивацията, настъпила през последните години, трябва да се преодолява с възможности за по-активно присъствие в социалните мрежи с продукцията онлайн и ондеманд и интерактивен подкаст. Програмата се развива приоритетно като интернет радио. Необходимо е по-**персонифицирано представяне на информацията** от България, за България, за българите от чужбина. Всеки от редакторите също може да бъде инфлуенсър на съдържание, като се представят забележителности, история, музика, като се предлагат и разработват образователни и познавателни игри. Необходимо е дистанционно и динамично изучаване на аудиторията в чужбина с оценка на актуалността, полезността, достъпността на информацията.

Радио България може да се развива като хибридна самостоятелна радиоплатформа, ориентирана и **към мрежите в чужбина**, като подава актуална, имиджова и справочна информация за събитията у нас, медийни услуги, културен туризъм.

Въпрос от национално значение е Радио България да предлага привлекателни разпознаваеми програми на турски език за смесените райони и нашите сънародници в чужбина, особено в Турция, като

използва новите медийни технологии и богатите архиви на Златния фонд от музика и документални свидетелства. Недопустимо е заради **загубата на български език** новите поколения на нашите изселници в Турция и сънародниците ни в чужбина да губят връзка с България. Необходима е нова визия като нов обществен договор за **имиджовата политика на страната**, съвместно с Агенцията за българите в чужбина, министерствата на външните работи, туризма, културата.

Регионалните радиостанции (PPC)

трябва по-убедено и с по-голямо самочувствие да разширяват позициите си на регионални информационни и медийни лидери, местни културни институции, като системно и в динамика изучават промените в очакванията на аудиторията, актуализират съдържанието и предаванията си, музикалната опаковка, като използват и обновяват регионалните си фондове и архиви.

Необходимо е да се изчисти профилът им. Идеята да се унифицират програмите и съдържанието им е административен абсурд. PPC ще развиват самобитната си специфика, ще търсят характерното лице на регионите си, ще утвърждават местните приоритети. Те ще се развиват като самостоятелни медии в рамките на корпоративната политика, като ще поддържат облика си на културни средища, продуценти на култура и музика. Именно с тази цел бяха реновирани и преоборудвани музикалните студия, беше разширена предавателната им мрежа, изградиха се медийни центрове, изложбени зали.

Подценяването на **извънстудийната дейност** в някои от регионалните структури е непросто високомерие и недооценка на обществената им функция. Продукцията на PPC заслужава по-достойно място в интернет ресурсите на БНР и социалните мрежи с автентичните послания, личности, традиции и патриотизъм.

Интернет сайтът ще се развива като „**медия в медиата**“ с нова радикално различна визия и организация, представяща богатството от създавани новини и съдържание, музика. Необходима е ревизия,

реорганизация и синхронизиране на ресурсите и приоритетите в Интернет сайта и хибридната платформа Бинар.

Първият подкаст в България – платформата **Бинар**, ще възстанови иновационния си потенциал. Неговата продукция ще се ориентира към активната и младата публика, с подновяване на видеоизлъчванията на живо, подкасти, стрийминг канали, концерти и прояви, ориентирани към различните публики и възрасти. Като автор на първоначалния проект, профанизиран неоснователно, мога да кажа само че в момента той прилича на интерактивно недоразумение.

Програмите трябва да потърсят нови проекти и партньори в чужбина. Проекти, като например Евранет и Евранет плюс, разработени преди повече от десет години, имат нужда от надграждане. Трябва да се събудят и поощрят предприемчивостта и креативността на колегите.

Музикални състави и Златен фонд

Изборът на диригенти преди повече от десет години доказва по убедителен начин, че в творческите индустрии личностите имат значение. В дирекция „Музикална продукция и състави“ е необходимо да се развие Продуцентски център с импресарски функции, за да подпомогне мениджмънта в дейността на оркестрите. Рекламно – издателската къща ще подпомага продажбата и разпространението на продукцията и ще издава най-ценното от архивите и продукцията на БНР.

Златният фонд

трябва да отвори архивите си и да покаже най-ценното от **90-годишната история на БНР**, съвместно с програмите и музикалните състави. Годишнината е огромен шанс да се покажат богатството, смисълът и цената на съхраненото през годините, за да **прочетем по нов начин собствената си история**, да покажем личностите и събития с автентичните източници за тях. Трябва да се заснеме филм за миналото и сегашната история на първото и най-голямото радио

с обективен поглед вместо не особено сполучливият подобен опит пред няколко години.

IV. ТЕХНИЧЕСКО И ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ ИЗПРЕВАРВАНЕ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ

Техническото и технологичното състояние на радиото е не просто критично, а катастрофално. Техниката и технологиите, сървърната база, на практика не са обновявани повече от десет години. Сривът на мрежата, разбиването на софтуерната и компютърната защита на БНР, е следствие от печален факт – продължителната липса на анти-вирусна програма. Безвъзвратно са изгубени лични архиви, архивните бази на предаванията и програмите, на софтуерната програма Далет плюс. Обявени са обществени поръчки за нова софтуерна програма за управление на програмите, за нов интернет сайт. Безпокоя се, че нещата са заложили в обратен ред. Те няма да могат да бъдат внедрени, ако нямат техническата база – нови сървъри, компютри, облачна защита. Над 90 % от компютърната и сървърната база няма да е в състояние да поддържа новите програми. Старите сървъри в София са в следствието, нови няма. Работи се рисково с флашки. В обществената поръчка за новия интернет сайт не са предвидени техника, машини, период на симулкаст, през който трябва да работят старият и новият интернет сайт. Има и други пропуски.

Необходимо е спешно целево и проектно финансиране заради националната сигурност и информационната сигурност на мрежата на медията. Също така спешно са необходими кадри с повишена квалификация и интердисциплинарни познания. Заради слабото заплащане почти целият IT отдел е напуснал.

Вместо хакнатите сървъри трябва да се търси **пряко договаряне на облачни (cloud) ресурси**, да се възстанови data центърът и се изгради нов, за което също да се търси целево и проектно финансиране. Повечето редакционни компютри и репортерската техника също са на повече от десет години.

Техниката и технологиите трябва да гарантират присъствие на про-

дукцията на БНР **навсякъде, по всяко време**, на всички медийни платформи със съдържание **„всичко за всеки“** и високотехнологични възможности за споделяне, трансформация и конвергенция на съдържание. Мерките трябва да обхванат създаването на мобилни предложения и хибридни многофункционални медийни профилни активи.

Трябва да се обърне линията на поведение с **изпреварване, а не догонване** на тенденциите, като паралелно, едновременно и равнопоставено се развиват линейните и нелинейните технологии – ефирните и дигиталните програми.

Преди повече от десет години БНР изпревари днешните технически и технологични предизвикателства с първия подкаст, видеоизлъчвания, първия радиоплеър с шест стрийминг канала, като получи признанието на Европейския съюз за радио и телевизия (EBU). От всичко това са останали неубедителни останки. Стрийминг каналите са спрени. Преките видеоизлъчвания – също. Техниката е разпиляна, а уникалният видеосмесителен пулт, водещ за времето си, е заключен в шкаф. Студията стоят празни. На началната страница на корпоративния сайт липсва улеснен достъп за слушане на живо на програмите. Извън новините, друго съдържание се качва рядко. Вместо пряко през Бинар и сайта на БНР, концертите на музикалните състави необяснимо се излъчват през страници във Фейсбук, което води до загуба на аудитория, на рекламни позиции и усложнява достъпа. Журналисти в дигиталните програми работят едновременно и за други медии, което показва разпиляване на кадри, недостатъчна дневна и седмична натовареност и мотивираност. На сайта на БИНАР има банер на украинското радио, който не води наникъде. В менюто на Интернет сайта отсъства Златният фонд. Създава се впечатление за обърканост в приоритетите.

Какво да се прави? Пълна ревизия на приоритетите, техниката, технологиите, оборудването, материалната обезпеченост. Нов дейта център, осигуряване на непрекъснат back up чрез облачните технологии, тотална подмяна на личната и технологичната техника на журналистите и софтуера, високостепенна защита на архивите. **Ди-**

гитализирането на архивите на Златния фонд трябва да излезе от инерцията. Трябва да се осигури софтуер за платен достъп до документалните и музикалните архиви, да се реанимира идеята за **Регионален архивен център**. Необходимо е **мобилно студио за външни звукозаписи** на мястото на онзи спрян печален „космически кораб“, който е на цената на една регионална радиостанция и залита на завоите. Изградената предавателна мрежа с над сто нови предаватели преди повече от десетилетие не е подлагана на анализ и одит, както и на сезонна пренастройка. Трябва да се прецени необходимостта от **препланиране на покритието** на програмите в някои райони. Кадровата компетентност в радиоразпръскването е критично слаба и трябва да се подсили. Трябва да се изгради визия за подкастите, за видеоизлъчванията от студията на програмите, да се поставят приоритетно въпросите, свързани с привличането, мотивирането и задържането на квалифицирани кадри – инженери, програмисти, звукоорежисьори.

Дирекцията трябва да осигури възможности за дистанционни звукозаписи, да разшири **визуализацията**, да увеличи **стриймिंग услугите, продукцията по заявка (on demand)**.

Успехът зависи от едновременно равнопоставено развитие на всички структури, разработването на нови платформи за медийно съдържание и приложения за новини, музика, архиви. Трябва да се осигури силно персонифицирано присъствие на журналистите и редакторите чрез собствени профили и профилите на предаванията, с възможности да се превръщат в инфлуенсъри на качествено съдържание. Неслучайно озаглавих концепцията **„Заявка за бъдеще“**. Радиото трябва да си осигури запазено място в бъдещето, като върне позициите си, доверието и очакванията на аудиторията.

Необходима е нова вълна на технически и технологични реформи, които да обхванат както персоналните средства за работа, така и общата база на БНР. Промените трябва да се извършват с непрекъснато преквалификация на кадрите, изграждане на по-висока медийна грамотност на техническите кадри и журналистите, в съответствие с експлозивно променящите се информационна среда и мрежовото

общество.

Трябва да се изгради **дигитална библиотека на архивите** и да се активизират темповете на дигитализиране на оперативните архиви и архивите на „Златния фонд“, като най-ценното от тях бъде показано на всички възможни медийни платформи.

Технологичното развитие трябва да бъде обвързано с програмните приоритети, като се извърши пълен одит на използваната техника и технологии в регионалните и националните структури.

V. ФИНАНСИРАНЕ И ФИНАНСОВИ ПРИОРИТЕТИ ПРОЗРАЧНОСТ И СИСТЕМЕН КОНТРОЛ

Постоянен и системен контрол върху разходите. Всеки ръководител на самостоятелна структура разполага с рамка на бюджета и получава всеки месец справка за финансовите параметри на структурата. Това позволява управление на средствата, отговорност и текущо планиране на намеренията с развитие на продуцентското начало.

Очевидно е, че сегашният модел на смесено финансиране на БНР основно чрез трансфер от бюджета върху час /програма създава предпоставки за зависимости. Необходимо е да се активизират обществените нагласи за промяна в разбирането за ролята и мястото на обществените медии като институции на гражданското общество и посредник между властта и обществото. Присвояването на правото върху тях, както от властта, така и от обществото, би било антипродуктивно за обществената им мисия да бъдат независими институции, като изграждат доверие, равноотдалеченост, обективност, прозрачност.

Недофинансирането ограничава възможностите на общественото радио да инвестира в собственото си развитие, да привлича и задържа кадрите, да осигурява пилотно и изпреварващо развитие на техниката и технологиите. Това в крайна сметка нарушава конкуренцията в медийната среда. Държавата и политическият елит,

парламентът, трябва да се освободят от усещането, че финансират опонент на властта, защото **бюджетният трансфер е за запазване на националната памет**, културната идентичност, ценностната ориентация, свободата на словото, защитата на езика и знанието, на гражданските свободи и качествената журналистика.

БНР е единствената медия, която записва и съхранява в най-голям обем и разнообразие значимите културни и обществени събития. Като обществен доставчик на медийни услуги, в съответствие с европейските директиви, БНР трябва да има финансовите, технологичните и програмните възможности да се развива като кросмедийна високотехнологична медия с непрекъснато обновяваща се визия, високо доверие, динамична обратна връзка и широко присъствие във всички медийни и социални платформи. Общественото радио трябва да запази позициите си на многопрограмна медия със силно регионално присъствие, на влиятелна национална и местна културна институция, продуцент на културно съдържание, обърната към всички публики и поколения, прозрачна и саморегулираща се публична медийна структура със стабилно финансиране, ефективен вътрешен контрол на разходите.

Според мен, нелогично е таксите за авторски права да се плащат и върху фонд работна заплата. Получават се парадокси – ако се увеличат заплатите, на практика ще се увеличава размерът на таксите, без съществено да се увеличат възнагражденията. Да не забравяме, че БНР е продуцент на по-голямата част от продукцията, за която се плащат авторски права. С увеличаването на часовете програма, при фиксиран бюджет, цената на час програма пада. Излиза, че държавата няма интерес да развива обществени медийни програми, което засилва дисбаланса в медийната среда и нарушава медийната екология. Според мен, **авторските права и таксите за разпространение**, които се развиват на пазарен принцип, трябва да се договарят като отделно перо в бюджета на медията.

Премахването на хонорарите като вид заплащане на допълнителен труд, заедно с изоставането в заплащането на труда, ограничават възможностите за управление на ресурсите и изграждане на мотивация за развитие. Нека да напомня, че в БНР се пресичат **разно-**

родни професии и структури – административни служители, журналисти, режисьори, техници и инженери, IT специалисти, музиканти, служители в регионални и национални структури. Те работят и с различен режим – денонощно, по график, с фиксирано работно време, с различни изисквания за качества и квалификация. При това те работят в специфични условия – при **непрекъснатата динамика**, в различни часове от денонощието и често без възможности за предварително планиране на близката заетост.

По този начин механизмите за системно атестиране, наблюдения на работната активност, допълнителната ангажираност, не работят ефективно. Да добавя, че се накърняват и възможностите хора с по-голям от изисквания в структурата капацитет да бъдат използвани за допълнителни дейности, което би спестило средства и усилия. Недопустимо е възнагражденията в БНР да са по-ниски от възнагражденията на учителите, лекарите, при условие, че се работи на режим 24/7 и с трудно за прогнозиране работно време. Необходими са поправки в Закона за радиото и телевизията и националното законодателство за защита и категоризиране на труда на журналистите и професиите, ангажирани в медийната индустрия. Трябва да се развиват партньорските връзки с организациите за колективни права за общи проекти и политики. Трябва да се отделят повече средства и за **инвестиции в развитие на кадрите**, за квалификация и преквалификация, обучение в новите медийно технологии, развитие на знанията в културните индустрии, икономиката, политиката.

БНР като обществен доставчик на медийни услуги трябва да се развива като модерна европейска кросмедийна високотехнологична обществена медия, като **интегриращ обществен фактор** и влиятелна културна и информационно институция, отворена към всички публички и поколения. За тази цел са необходими дългосрочни цели, устойчиво и адекватно перспективно програмно обвързано финансиране, с гарантирана прозрачност на разходите и ефективен вътрешен контрол.

Главното: Диалог с гражданското общество, прозрачност и доверие в медията, мотивация за промени, справедливо заплащане и развитие, дългосрочна визия за бъдеще.

МЕРКИ ЗА ПРЕДОТВРЯВАНЕ НА РИСКА АНТИКРИЗИСНИ

ЗА ДОВЕРИЕ В УПРАВЛЕНИЕТО

Откритост, прозрачност, диалог и информиране за намеренията. По-тясно обвързване на програмните приоритети с финансовата политика. Пряк, и непрекъснат диалог с програмите, екипите и синдикатите с активност в средното ниво на управление.

ОРГАНИЗАЦИОННИ

Консолидиране и по-добър синхрон между структурите. Анализ на необходимостта от квалификация и преквалификация на кадрите. Оценка на работните места и натовареността, стимулиране на активността и предприемчивостта.

ТЕХНИЧЕСКИ

Бърза и тотална смяна на персоналната компютърна техника и сървърната база. Нови сървъри и нов дигитален център. Пряка и непрекъсваема защита (back up) с облачни технологии. Пряк контрол на всеки етап от работата над Интернет сайта и новата версия на софтуерната програма Далет. Реорганизиране на ресурсите и синхрон между Интернет сайта и подкаста Бинар, възстановяване на стрийминг каналите и видеопродукцията. Надграждане на IT технологиите с подготовка за техника и технологии от ново поколение. Анализ, настройване и препланиране, при необходимост, на покритието и предавателната мрежа.

ПРОГРАМНИ

Преодоляване на еднообразието в програмните линии и предаванията, дълбоко профилиране на програмите и предаванията. Равномерно натоварване и връщане на работните места. Системен мониторинг и проучвания на аудиторията. Активна обратна връзка.

ФИНАНСОВИ

Мерки за преодоляване на изоставането в заплащането на труда. Строга бюджетна дисциплина. Месечен анализ на разходите и приходите, на заплащането на труда на всички нива. Активизиране на работата по проекти с външно финансиране.

Прозрачност, диалог, доверие и промени в развитие с програмна обвързаност.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организационно-управленска структура на БНР

