

## БНР „ОСТРОВ НА ДОВЕРИЕТО“

### Съвременната медийна среда

Преди 50 години медийния пророк Маршал Маклуън предсказа, че свръх обема от информация може да се превърне в по-голямо зло от недостига ѝ.

„Колкото повече информация има в електронните банки - толкова по-малко съществуваме“ .

Той предначерта и трансформацията, която електронните медии и Компютъра ще наложат. Преходът от **личностната индивидуалност** на четящия човек към **колективната идентичност** на новите медийни племена, формирани около новите медийни канали. Това се случи... WWW...

Виртуалният свят е факт - със своите виртуални срещи, виртуални моди и виртуални удоволствия. Със своите виртуални племена като Facebook, и виртуални „лидери на мнение“ - блогърите.

Проникването на виртуалността в ежедневието не само променя възможностите ни за избор и получаване на информация, но заедно стова създава територия на **неконтролируеми злоупотреби** с нея. Всяка една измислица е в състояние да си осигури тиражиране, което да я превърне в масово разпространен „общоизвестен факт“ т.е. в една съвременна „гьобелсова истина“.

### Проблемът:

1. В нерегулираната интернет-среда, при липса на каквато и да е редакционна, издателска, авторска или друга отговорност достоверността на информацията няма как да бъде гарантирана.

2. „Традиционните“ радио и телевизионни частни медии, независимо от съществуващата по-значима степен на регулация и нормативната уредба в Европа и другите страни, също са неспособни да гарантират пълна обективност и достоверност не само при информирането, но и при анализа и тълкуването ѝ, което може да премине в откровено манипулиране. Зависимостта от начините на финансиране на частните медии, принадлежността им към групи, корпоративни интереси, прекомерната им концентрация са достатъчно ясни, видими аргументи в подкрепа на този извод.

### Решението:

Развитие на обществената медия според концепцията „Остров на доверието“.

Доколко е възможен той в днешния информационен океан и при предстоящото бързо развитие на дигиталните платформи?

Преди всичко „Островът на доверието“ е необходим на обществото. Израстването на националните медии като „обществени“ зависи от утвърждаването на **достоверността** като приоритетна мисия в информационния хаос.

Заради общественото финансиране обществените медии имат пълната възможност да се възползват и да създадат тази „запазена територия“ за своите национални аудитории. Такава, несъмнено, е и мисията на БНР да бъде обществена национална институция - „островна информационното доверие“.

#### Пътна карта

В търсене на вярната посока

Съвременните обществени медии в Обединена Европа проектираха четири основни магистрала, за да обхванат максимално интересите на обществото.

1. Демокрация - обективно осведомяване на гражданите, стимулиране на демократичните процеси и развитието на гражданското общество.
2. Култура - съхраняване и развитие на националните култури като принос в европейското многообразие и като ценностна опозиция на доминиращата поп-култура в комерсиалните медии.
3. Включване - осветяване на всички сектори на обществото, етнически, социални, религиозни, субкултурни. Приобщаване на обществото към специфичните проблеми на тези социални групи, останали встрани от фокуса на ежедневието и заедно с това приобщаване на групите към обществото и неговите приоритети.
4. Иновации - нови технологии и развитие на съдържанието на обществените медии, адекватно на спецификите на технологичните платформи.

Тези четири магистрала очертават перспективата за програмно развитие и на БНР, основана на качеството на съдържанието не само като обществен ангажимент, но и като конкурентно предимство.

#### Програмно развитие на БНР

Създаването на нови или преформатирането на съществуващи програми и предавания, които да отговорят на съвременния обществен интерес, може да бъде постигнато само при детайлно познаване на днешната национална аудитория. Процесът е необходимо да започне „отвън-навътре“.

Необходимо е кратко пояснение. Повече от 15 години световният маркетинг заменя категорично подхода „отвътре-навън“ с много по-модерния в ерата на масовата комуникация подход „отвън-навътре“.

Ако производителя на продукция /в случая продуцента/ преди 20 години първо създаваше продукта, а после се опитваше да го наложи на пазара, сега процеса е обърнат. Продуктът се създава след опознаване на динамичната външна среда. След анализ на ежедневието и развитие, промените в потребителските групи и потребителските стремежи и нагласи.

Рейтинговият одит на аудиторията е практика, която вече ежедневно се използва от всички развити медии, не само от гледна точка на комерсиалните цели и разпределението на рекламните потоци.

БНР е препоръчително и важно да прави Рейтингов одит поне два пъти годишно, който да обобщи първоначална информация за:

1. Детайлен профил на слушателя на различните програми.
2. Популярност на предаванията сред специфичните аудиторни групи, за която са създадени.
3. Удовлетвореност или неудовлетвореност от програми и предавания и анализ на причините .
4. Навици на слушане, място на слушане на програмите и предаванията на БНР.
5. Постоянна, случайна и мигрираща между медиите аудитория, приоритенти времеви отрязъци за развитие на високорейтингови предавания за широка аудитория.

Схващането, че обществените медии могат да се примирят със сравнително нисък рейтинг, заради некомерсиалната си мисия, не е съвсем коректно. Нека напомня, че перспективата е в качеството и доверието като конкурентно предимство, гарантирано от общественото финансиране.

Чрез използването на рейтинговия одит като задължителна практика програмната политика на БНР ще може да се обвърже с ясно видимия резултат на всяко едно предаване, неговата функция и удовлетвореността на аудиторията, за което е предназначено.

Следенето на „миграцията“ на аудиторията в часовете пояси и дните от седмицата, ще спомогне ефира да се преподреди така, че срещата със сегментираните по интереси слушателски групи да най-пряка. Така мисията на общественото радио може да бъде изпълнена в много по-голяма степен.

#### Програма " Хоризонт"

Магистрала на демокрацията

Обективното осведомяване на гражданите и защитата на демократичните процеси е приоритет на програмата, подлежащ на развитие чрез строгото спазване на изначалния за „Хоризонт“, информационно-музикален формат.

1. Ясна ориентация към най-активната част от населението, в сегмента от 25-50 години.

Работещите, управленците, хората, които взимат решенията. Това налага динамичен профил с регламентирани „говорни прозорци“. Необходимо е Хоризонт да се избави от прекомерното говорене и увлечението да се превръща в многословен дискуссионен форум.

2. Музикалната звукова среда на „Хоризонт“ има нужда от обновление към модерно звучене, адекватно на конкурентната среда. Към момента музиката в Хоризонт често пъти се възприема като „пълнеж“ . Доказва го популярната сред водещите фраза „а сега, малко музика“. Форматът

на информационно-музикалното радио изисква баланс, който трябва да бъде възстановен в „Хоризонт” .

Изборът между дългото и краткото писмо е в осмислянето, подготовката и качеството на изразяване.

### **Програма „Христо Ботев”**

Форумът на гражданското общество, културата и включването

*„Българските медии изговарят проблемите, но не създават обществено мнение”.*

Това заключение, формулирано неотдавна в медиите, откроява един реален масов проблем-доминиращото говорене без обезателно търсене на решения и проследяване на резултати и добри практики.

Този вакуум мотивира необходимостта от позиционирането на „Христо Ботев” като реална трибуна, която да формира обществено мнение и да утвърждава ценностите на гражданското общество.

1. Перспективата на Програма „Христо Ботев”, е да се развива като територия за обществен дебат, форум на българската култура, семейството и образованието, като инициатор за включване и на специфични социални, етнически и религиозни групи, оставащи встрани от обществения фокус.

Ориентацията към сегмента 35+ ще ѝ отреди мястото на „обществен анализатор” сред програмите на БНР и ще я профилира към слушателската аудитория със задълбочен интерес към обществените процеси и проблеми. „Христо Ботев” - програма на диалога и програма на приобщаването на различните.

2. Музикалната среда на „Христо Ботев” е необходимо да бъде преосмислена и адаптирана към тази функция. Заедно с това звученето на „Христо Ботев” трябва да е различно и разпознаваемо в сравнение с другите програми на БНР.

### **Радио София**

Младежкото **Cityradio**

Създаването на ясен, младежки профил на тази програма, вероятно ще трябва да премине през промяната на името.

Слушателската аудитория между 15-25 години, за която Радио София е предназначено, е „съблазнена” от агресивна конкурентна среда, възпроизвеждаща хедонистични ценности.

1. Радио София е необходимо да привлече тази аудитория с младежко звучене и модерна музика.

2. Приобщаване на аудиторията чрез значимите за нея проблеми, които не присъстват в комерсиалните радиостанции:

- търсене на перспективи
- социализация чрез позитивна изява

3. Младежкото радио може да се пребори в конкурентната среда само с активна позиция за привличането на аудитория и създаване на оживление: включително и като инициатор на събития, които да събират и обединяват младите хора около граждански каузи, забавни, музикални, спортни територии за изява.

### Радио България

#### Връзката с корените

Промяната в начина на потребление на информацията от българските общности в чужбина налага преосмисляне на съдържанието и разпространението му от Радио България спрямо носителя. Вида и обема информация, темите, цялата програмна политика е наложително да се проектира и преориентира към интернет базирани платформи или сателит.

Необходимо е да се изведат и регионални приоритети за близките територии като Балканските страни, Молдова, Украйна.

Радио България трябва да направи своята крачка към цифровизацията и ще спечели от това, както и нашите сънародници от по-модерен и по-лесен достъп. Зедно с това ще освободи финансов ресурс за технологично обновление в тази посока, който в момента се използва за разпространение на сигнала чрез средни, къси и дълги вълни - един недвусмислено скъп анахронизъм.

### PPC- Благоевград, Варна, Видин, Пловдив, Стара Загора, Шумен

Двупосочна: локална и национална мисия

Силата на регионалните радиостанции е в тяхната регионалност.

Заемането на позиции в регионалния ефир чрез изговарянето и търсенето на решения за местните проблеми и привличавено на общественото внимание върху тях е напълно естествен приоритет, който е важно и необходимо PPC да развиват.

Ролята на регионалните радиостанции като „изнесени“ студия на националната мрежа ще допринесе за развитието на водещите програми като „Хоризонт“ и „Христо Ботев“ в следните посоки:

1. Бърза, актуална информация и проследяване отблизо и на място на събития в региона от общонационален интерес, отразявани от информационно-музикалната програма „Хоризонт“.
2. Приобщаване на регионалните аудитории към обществен дебят в националната мрежа чрез участието им в културни, публицистичните и дискуссионните предавания на програма „Хр. Ботев“.

### Профилирането като защита на обществения интерес

Кратък извод

**Профилирането** на програмите на БНР, строго и ясно разпознаваемо в ефира, е единствения начин да се обхване общонационалната аудитория, чрез **дълбочинно** проникване .

- Програма „Хоризонт“ - 25-50 - ежедневната динамика на активния гражданин
- Програма „Христо Ботев“ 35-40+ - форумът, ценностите, дебата, общественото мнение
- Програма „Радио София“ 15-25 - оживлението, бъдещето, перспективата.
- Регионалните радиостанции - местното и националното във взаимодействие.

Обхващането и удовлетворяването на особените интереси на голям брой сегментирани аудиторни групи ще спомогне за:

1. по-ясното разбиране, извеждане и търсене на решения на особените им проблеми в съвременното българско общество
2. формиране на мотивирана обществена **позиция** и мотивиран **консенсус**, когато гласът на българския гражданин е чул и разбран.

Така БНР ще може да изпълни мисията си на „остров на доверието“ , чрез профилирана всеобхватност.

#### Музикална продукция

Със своите оркестри, хорове и певчески групи БНР има уникалната възможност да изпълни поне три обществено полези задачи.

1. Собствена продукция. Тя е традиционна за БНР и с дълга история. Без загуба на музикална стойност, тя ще бъде ориентирана и към проекти не само с културна, но и с пазарна стойност: етно-джаз, модерно представен фолклор, съвместни проекти на различните формации в БНР.

2. Концерти: празнични, образователни, съвместни продукции с други обществени медии в Европейския съюз, дейност сред българската общност в чужбина. Със своите оркестри БНР като обществена медия е важно да се доближи до обществото и да ги покаже като лицето на национална институция, която съхранява и разпространява българските музикални ценности и постижения.

3. Конкурси за талантиливи български деца и младежи за съвременна, фолклорна, джаз, класическа музика. Те не само ще предоставят сцена за престижна изява на младите българи, но и ще допринесат за разнообразяването на музикалните програми на БНР и привличането на широка аудитория към тях. Не е необходимо да доказвам популярността на подобни формати в съвременните медии.

БНР има потенциала да го направи много по-добре и по-престижно.

Такива изяви, несъмнено могат да бъдат обвързани с благотворителни инициативи, които да засилят обществената функция на БНР и да получат широка подкрепа, заради потенциала на медията за информационно проникване и огласяване.

### **Пътят към новите технологии**

Цифровизация, цифровизация и отново цифровизация

Точно преди 199 години последователите на НедЛъд, Лъдите, унищожавали машините, защото променяли живота им и трябвало да се адаптират в новата пазарна среда.

Споменавам ги, защото негласна съпротива срещу пълната цифровизация на БНР се долавя в определени среди, тъй като преминаването към **изцяло дигитална технология на производството** ще постави нови изисквания към всички - от създаването на съдържанието до подготовката, начина на водене на предаванията и излъчването им.

Дигиталната промяна ще се случи не само като задължение, записано в директивите на Европейския съюз. Тя е и част от естествения процес на глобализацията на медиите, започнал преди 50-60 години.

БНР вече излъчва цифров сигнал, но това е само началото, което трябва да обхване **всяко работно място**, т.е. да започне от него. Съществуващата техника и софтуерни продукти в БНР позволяват въвеждането на дигитализацията да увеличи скоростта си. Необходимо е:

1. Обучение и развитие на уменията на **всички журналисти и служители** на програмите на БНР (в кратък срок). Всеки един, без изключение, трябва да може да създава, редактира, записва, извлича и използва дигитално съдържание и като текст и като звукови файлове за ефир. Това отдавна е факт в частните радиостанции у нас и в почти всички значими европейски медии - частни и обществени.
2. Дигитализиране на фонотеката и „златния фонд“ на БНР, приоритетно, чрез увеличаване на ресурса от техника и специалисти, ангажирани стази задача. Масивите са огромни и със сегашната скорост на работа ще отнеме много години - от 8 до 10. Процесът драстично трябва да бъде ускорен.
3. Промяна на технологията на излъчване на предаванията от студиата. Използване на възможностите на софтуера за предварително програмиране на цялата музикална среда за 24 часа, фиксирани говорни прозорци с определено времетраене, с което да се осигури балансираното звучене според програмния профил.
4. Технологично оптимизиране и създаване на допълнителни възможности за излъчване чрез интернет базирана платформа на всички програми на БНР.
5. Преход към изцяло цифрово излъчване и подготовка на БНР за предстоящо излъчване чрез мултиплекси.

Тъй като почти 30% от бюджета на БНР се разходва за аналогово разпространение на сигнала, прехода към цифрово разпространение има и своите чисто икономически предимства.

Друг неин аспект е и възможността за оптимизиране на броя на служителите, заети в ежедневно излъчване на предаванията.

### **Финанси - бюджетирание**

От 2005г. министерство на финансите, започна пилотни проекти в различни бюджетни организации за въвеждането на т.нар. "програмно и ориентирано към резултати бюджетирание". Пет години по-късно, тази информация може и да не е стигнала до БНР . По стар и изпитан метод институцията "измолва" година за година съответната субсидия, възприемайки за база не конкретните цели, а предходния бюджет. За 2010 са предвидени 48 000 000 лв.

Разпределението на бюджета има няколко основни и предварително ясни „харча“:

1. 16 000 000 за радиоразпръскване, към собственика на преносната мрежа, бивша НУРТС на бившата БТК
2. 6 000 000 за капиталови разходи
3. Около 18 000 000 за фонд работна заплата

Общо 40 000 000. Остатъкът от 8 000 000 се разходва за функции свързани с дейността, регионалните радиостанции и други, без принципа на разпределение да е ясно разписан и видим. Поне така изглежда отстрани.

Основен проблем, който води до демотивация на работещите в радиото е вечно недостатъчния фонд работна заплата и ниските средни работни заплати. Държавната субсидия в тази й част е планирана върху обявените в Министерство на финансите **930** щатни бройки за цялото БНР. В момента служителите наброяват около **1550** души (без претенции за абсолютна точност).

930 срещу 1550 - разликата е приблизително 620 души повече.  
Минута за проста аритметика.

$18\,000\,000 / 930 \text{ души} / 12 \text{ месеца} = 1612,90$  лева средна (брутна) месечна работна заплата.  
 $18\,000\,000 / 1550 \text{ души} / 12 \text{ месеца} = 967,74$  лева средна (брутна) месечна работна заплата.

При ясно формулираната програмна политика, стратегически и оперативни цели, ще може да се определи и необходимия човешки, технически, административен и финансов ресурс за постигането им. Бюджетиранието на БНР трябва да се изведе отточните отговори на три въпроса:

- 1) Какво искаме да постигнем? (Програми, предавания обхват на аудиторията)
- 2) Как ще го направим? (Редакционни екипи, технически средства, административен капацитет)
- 3) Колко ще ни струва това? (Мотивирано, програмно и ориентирано към резултати бюджетирание), основано на остойностен час програмно време.

Този подход ще реши наследените от годините практики на размита отговорност, демотивация, ниски заплати и общо недоволство.

### **Финанси - управление и контрол**



Всеки разпоредител с бюджетен кредит (ръководител на държавна структура ползваща бюджетна субсидия) е задължен да изгради системи, правила и процедури с които да осигури доброто управление на публичните средства. За БНР, като разпоредител с автономен бюджет, тези системи трябва да обхващат както разходната, така и приходната част. Приходите от реклама, издателска дейност и други. Чрез тях директорът на БНР трябва да има доказателства и увереност, че:

1. Дейностите в БНР се осъществяват в пълно съответствие с действащото законодателство и подзаконовата нормативна уредба в страната
2. Финансовата и оперативната информации е достоверна и всеобхватна
3. При извършване на финансови операции е осигурена ефективност и икономичност
4. Активите са опазени

Директорът на БНР може и трябва максимално да ползва информацията от звеното за Вътрешен одит на БНР . Годишният план за дейността на звеното е изготвен според направената оценка на потенциалните рискове, които биха застрашили постигането на целите.

Предварителният контрол от финансовия контролор, преди поемане на задължения по договори и извършване на плащания, е възможност за превенция на погрешни решения.

Практиката показва, че засилената превенция и текущ контрол значително намаляват вероятността от неизгодни и нецелесъобразни за организацията финансови операции.

Последващият контрол няма същият възпиращ ефект върху лошите практики. Евентуалните щети, разкрити от него са трудно доказуеми и почти невъзстановими.

Публичността и прозрачността при разходване на бюджета на БНР са приоритетно задължение на ръководството. „Тонът от върха“ на категорична непримиримост към разхищенията, несъмнено ще има възпиращ ефект. Първите стъпки, за осъществяване на такава политика са:

1. Публикуване на одитните доклади на сметната палата на страницата на БНР.
2. Публикуване пълна информация за обществените поръчки, процедурите, допуснатите участници, спечелилите фирми-доставчици, офертните им цени, с които са избрани.
3. Публикуване на разходите по дейности и натурални показатели.
4. Оптимизиране на бюджетните разходи с 5-7% през първата и втората година и натрупване на резерв за технологично обновление и допълнително материално стимулиране.
5. Обвързаност на хонорарите с качеството на предаванията.
6. Намаляване на текущите разходи на администрацията, представителните разходи и автопарка.

#### Рекламна дейност:

Шансът на БНР да стане значим играч на българския рекламен пазар е уникален.

Програмното многообразие на БНР е предимство, с които частните конкуренти не разполагат.

За рекламодателите е изключително важно да намалят максимално ефекта на разсейването - облъчването с рекламни съобщения на потребители, които не са пряко заинтересовани и не

представяват приоритетна целева група. Ефектът на разсейването е познат и сериозен проблем за рекламните бюджети.

Именно затова програмите и предаванията, създадени за профилирани слушателски групи фокусирани и удовлетворяващи специфичните им интереси ще бъдат силно желани от всеки рекламодател. Достъпът до профилирана, сегментирана аудитория е всичко, за което рекламодателите могат да мечтаят. Когато тази аудитория е добре изследвана и ясно видима - остава само да се събират приходите.

Задължителна стъпка в тази посока е и създаването на диференцирана рекламна тарифа, в съответствие с рейтинга и специфичната аудитория на предавания, програми и часови пояси. Рекламната дейност на БНР трябва и може да се ориентира според реалностите на рекламния пазар и да осигури значим приход за медиата, чрез възможността за достъп на сегментирана аудитория.

### **Организация и управление на БНР**

Или по-точно, чрез **реорганизация към управляемост** на БНР.

Програмната политика, която вече бе разгледана тук, ще предопредели подредбата, разпределението и екипността в редакционните колегии.

След детайлен анализ на функциите, конкретните задачи и необходимостта от всяко едно административно или обслужващо звено, те ще бъдат структурирани **прагматично** и като **числен състав** и като **конкретна дейност**. За всички звена ще се формулират ясни, конкретни задачи, които да изпълняват в среда на **непрекъснат текущ контрол** и **отчетност**. Този процес изисква да се реструктурират звената с дублиращи се или припокриващи се функции, които възпрепятстват оперативността, кординацията и бързината, задължителни за ежедневието на медиата от съвременен динамичен тип. „Пробуждане“ по вертикалата - отгоре до долу.

### **Заклучение**

- БНР може да изпълни своята обществена функция, когато се доближи максимално до обществото и неговата необходимост от достоверна информация, изграждане на ценности и диалог.
- БНР ще я изпълни и като въведе ясно видима система на отчетност и прагматично (спестовно, по капиталистически) използване на обществените средства.
- БНР е задължено на обществото да се реформира в съвременна обществена медиата, бързо и вероятно болезнено.

***Почтеността струва скъпо, но само с нея се плаща доверието.***

(изпитана формула на успеха)