

КОНЦЕПЦИЯ
за
РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

Георги ВАСИЛСКИ

Българското национално радио е мултимедиен комплекс за подготовка, реализация и разпространение на аудио, а вече и видео и печатна продукция. От друга страна, то е *национална културна институция* със значение, далеч надхвърлящо границите на страната, както и *най-големият продуцент на българска музика, радиодраматургия и образователни формати*. То е и звуковата памет на нацията. БНР е *техническа и кадрова реалност за иновации и технологично развитие*. То често е и единственият национално легитимен представител на България в редица международни организации и проекти. И не на последно място БНР е *кадрова матрица за професията радиожурналист* и за други основни професии в радиопроизводството.

Но от друга страна в последните години в медията се създаде атмосфера на дефицит в доверието, нарушена комуникация, управленска неподреденост в някои структури, принизи се контрола при спазване на технологическите изисквания и програмни характеристики, непоследователност в конкретизацията при оценката на журналистическия труд.

Аудиторията е чувствителна за тези проблеми и това неминуемо се отразява и като обем и като степен на доверие. БНР е най-голямата обществена медия у нас. Това задължава и служители и ръководство да работят заедно за тази кауза. Като се надгражда стореното през повече от 80 години в „Старата къща”, но и като се приемат предизвикателствата на времето като необходимост за промени.

Развитие на БНР като обществена медия

В годините БНР се утвърди като обществена медия не само поради законодателната си определеност. Продукцията и доказаните професионални възможности на работещите в него налагат постоянната му позиция като *лидер в националния радиоефир*. И нещо базисно при ситуиране на мястото на БНР в медийната реалност – висок социологически рейтинг и *висока степен на доверие сред аудиторията, сравнима с всички национални институции*, а не само в областта на масовите комуникации. Това означава професионално и респектиращо отношение на радиоекипите към слушателя, активно и адекватно интерпретиране на обществено-политическите процеси в страната и чужбина, реален диалог с аудиторията.

Според мен с цялата си редакционна политика БНР непрекъснато трябва да утвърждава, че *да си национален обществен оператор не означава юридически установен статус, а е процес на доказване на обществената значимост*. Решителна предпоставка за подобен извод са кадрите в БНР. За жалост, подценени, според мен, като адекватност в материалната оценка на труда им.

БНР е мултипрограмна медия. Тя е изградена като такава и *задачата на бъдещия управленски екип е да доизгражда, при преоценка на стратегията, а не да елиминира необосновано елементи от нея*. Въпреки финансовия дефицит в обществен мащаб и конкретно при Националното радио като бенефициент на бюджетна субсидия, дори и в този момент има достатъчно вътрешни възможности за оптимално разходване на този ограничен паричен ресурс.

Като обществен оператор БНР е задължено да осигури национално покритие с качествен сигнал. Ясно е, че количественият принцип на остарялото технологично радиоразпръскване е нереалистичен и икономически неизгоден. В момента покритието на територията на България с радиосигнал от двете национални програми „Хоризонт” и „Христо Ботев” е около 90% в диапазона на високите УКВ обхват. Останалите 10% са в райони със сложен релеф, което допълнително оскъпява реализацията на проектите. Въпреки това БНР трябва да потърси възможности, основно със собствени предаватели и съответната антенна поляризация, да завърши цялостното покритие на страната. Трябва да *продължи и изграждането на Третата национална трансляционна мрежа*. Това са регионалните радиостанции, които са важен и утвърден сегмент в медийната реалност.

Обичайно *при икономически сътресения, лесно изглеждащият изход, е минимализация или елиминиране на цели елементи от градена с година система*. В комплекса БНР основният

заподозрян е Радио България. *Закриването на Радио България, като възможност за „олеотяване“ на финансовото напрежение, е първосигнално, непрофесионално и драстично се разминава с реалностите на общественото развитие.* Лишаването на обществото ни от тази програма обрича страната ни не само на медийна изолация в глоболизиращото се пространство, но е и интровертен подход, вместо утвърждаване на националната ни идентичност. В този случай е необходимо по-тясно сътрудничество на ръководството на БНР с институциите, определящи и реализиращи външната ни политика за конкретизация на приоритетите в тази област, езици и региони.

Регионалните радиостанции (PPC) не са допълнение, а съществена част от комплекса Българско национално радио. В повечето от регионите те са информационни лидери, които се развиват и като културни институции по места и като продуценти, основно на българска музика.

Регионалното развитие като приоритет на политиката на Европейския съюз (ЕС) е отчетлива предпоставка за налагането на тези медии в рамките на собствената им обществена и географска даденост. От друга страна, те са и съществени информационни центрове за националните програми и кросмедийните платформи на БНР. За пълното комплектоване на т.нар. Трета национална радиомрежа, в момента реално само в сферата на икономическите пожелания, е необходимо *изграждането на още едно PPC* с редуцирана на първо време програма в Плевен. Естествено това би могло да се осъществи при адекватни финансови възможности, но задача на управленския екип е при прогнозирането на капиталовите разходи да се потърсят и вътрешни или небюджетни възможности за това. Но в никакъв случай в ущърб на повишаването на заплатите на работещите в БНР.

Важна част от програмните компоненти на БНР е утвърждаващата се основно сред младежката аудитория *интернет платформа „Бинар“*. Интерактивната динамика, присъща на тази аудитория, е стимул за професионалното развитие на журналистите, които работят в нея, а от друга страна е и предизвикателство за активно сътрудничество на утвърдените имена от другите програми.

Интернет сайтът на БНР има възможностите, при конкретизиране на ангажиментите основно на информационните звена в БНР, да се развие като Информационна агенция. Икономическата и професионална логика не трябва да позволява изпреварваща всички медии информации, интервюта, анализи, да не намират своята втора диспозиция в комуникационната среда, а при подходяща обработка да се предлагат и като платена услуга.

Освен програмната дейност, съпътствана от всичките ѝ прилежащи технически, технологични, социологически елементи, *институцията БНР е наложила в културното пространство своите музикални формации* не само като персонализирани създатели на звуков фонд, а и като знакови участници в музикалния живот у нас и посланици на българската култура.

Те са друг сегмент от системата на БНР, който често се споменава като възможност за елиминация при икономически трудности. Този дискурс е в дисонанс с перманентното утвърждаване на БНР като обществена медия. Музикалните състави подготвят и реализират уникален фонд от знакови произведения, автори и изпълнители, промоцират младите български творци. От друга страна, при определена реорганизация на цялостната продуцентска и издателска дейност на БНР, шестте формации ще развият по-уплътнена студийна и сценична дейност у нас и в чужбина, което би довело и до преки икономически резултати.

БНР като обществена медия е предопределена да надгражда. Елементи от нея, приемани като анахронизъм, могат да се трансформират в съпътстващи времето сегменти на съвременната ѝ визия. *Механичното съкращаване на дейности е елементарен и тясно мислец подход и доказва организаторска леност на ръководния екип.* Организация и изчистване на програмните профили, мултиплициране на стойностни проекти и кадрови възможности, реорганизация на управленската структура и намаляване на неприсъщите разходи, активизиране на концертната, издателската и продуцентска дейност, повишаване на обхвата и обема на техническите услуги, доокомплектоване на териториалното покритие с качествен сигнал са основни точки на бъдещето развитие на медията. Целта на един управленски мандат е да се концентрират тези усилия не само в запазване лидерските позиции на БНР в радиосредата и културния ареал на страната, а и в повишаване заплащането на достойните професионалисти, които работят в него.

В технологичен аспект приоритет в развитието на БНР ще бъде *по-нататъшното внедряване на най-новите постижения в областта на информационните и цифрови технологии в производствената дейност, при пренос на сигнала при радиопредаванията и обмен на информация и при трансляцията.*

Организация и управление на БНР, редакционна структура

Приоритет при въвеждането на управленската структура ще е оптимизирането на управленските звена (съкращаване на управленски сегменти), точно дефиниране на правата и отговорностите на нивата в нея, увеличаване на тежестта на експертното мнение, подобряване на вътрешната комуникация, прозрачност при вземането на управленски решения. В момента в БНР съществуват 18 дирекции / вкл. програмите/, а има и структури на пряко подчинение на генералния директор. Освен че бюджетът се натоварва с излишен ФРЗ и неприсъщи разходи, тази дисперсност води до затрудняване на комуникациите и по хоризонтала, и по вертикала в цялата система.

Стратегическите задачи се решават от *Управителния съвет*, който се избира по Закона за радиото и телевизията и се предлага от Генералния директор.

Генералният директор по закон носи цялата отговорност за програмното, технологично и финансово състояние на БНР. На негово пряко подчинение трябва да бъдат Програмният директор, Главният секретар, директорите на националните и регионалните програми, както и някои ръководители на самостоятелни структури. Той свиква и ръководи Управителния съвет и *Съвета на директорите*. Като обществено-консултативен орган се учредява *Обществен съвет*¹.

Програмният директор ръководи *Програмния съвет*. Съветът е съвещателен орган, който прави предложения по програмни въпроси, по междупрограмната координация и медийните партньорства. В състава на ПС влизат ръководителите на националните програми, на РИК, на международната дейност, на интернет платформата „Бинар“ и интернет сайта на БНР, а в разширения – и ръководителите на други структурни звена, според дневния ред на обсъжданите въпроси. На пряко подчинение на програмния директор е Центърът за анализи, прогнози и мониторинг (Социологически център, Мониторинг на програмите и Междупрограмна координация), както и структура за работа с европроекти.

Главният секретар следи за изпълнението на решенията на УС, отговаря за административната дейност (вкл. и за Общата канцелария), почивното дело, автотранспорта и лентохранилището и ръководи отделите „Секретариат“, „Управление при кризи“. Най-общо казано във функционалните прерогативи на главния секретар е логистиката, според новата организационно-управленска структура на БНР.

Ако приемем, че досега представените елементи от управленската схема предполагат функционална устойчивост, развитието ѝ по вертикала би способствало по-оперативното и задълбочено създаване и движение на управленските решения. Тя се концентрира в *четири, условно наречени основни блока – програмен, финансов, технологичен и логистичен*, което би подобрило програмната и производствената дейност в БНР.

В условно наречения Програмен блок са националните и регионални програми, Радио България, интернет сайта и Радио „Бинар“.

Необходимо е консолидирането на финансовата дейност и при съставяне на прогнозния бюджет, и при изпълнението му. Предлагам запазването на дирекция „Финанси“. Така се централизира финансовата политика в оперативен и прогнозен обхват и ръководството на институцията ще има възможност за обобщен актуален мониторинг върху нея.

За подобряване съгласуваността на експертно ниво по техническите и технологичните проблеми при реализацията и трансляцията на радиопродукцията и за ускоряване решаването на всеки оперативен или прогнозен въпрос, е необходимо и *структурно оптимизиране в дирекция „Техника“*. Основните усилия да се централизират в цифровизацията и технологичното обновление и на продукцията и на фонда.

Обобщено – програмно, финансово, технологично, логистично обособени формирувания, както и функционални и законово заложили структури към генералния директор. Тази *опростена управленска схема* би позволила по-бърза, лесна и разпознаваема комуникация, намаляване на паразитното време в координационна дейност, ясно определяне на прерогативи

вите на съответните ръководители на структурните звена и чувствително намаляване на управленския персонал.

Редакционната структура на националните и регионалните програми е функция на техния профил и звучене. Промени е добре да се правят не само по усмотрение на ръководството, а при периодични анализи и оценки на целите, насоките и постиженията. Необходимо е при съдържателно прецизиране на националните програми, в съответствие с профила им да се направят корекции на редакционната им структура. *Принципите са продуцентско начало и екипност* при подготовка и реализация на отделни модули и на цялостната програма. *Смятам, че в системата на БНР има служители с неизползван творчески потенциал, така че увеличаването на числения състав е най-малкото неприемливо.*

Програмни намерения и приоритети

За да изпълнява успешно функцията си на обществена медия, БНР трябва да запази своята многопрограмност, включително и с новите си интернет формати и да разшири своята разпознаваемост на регионално ниво. По-категорично трябва да се определи звученето на всяка от националните и регионални програми не само с осъщественото вече ребрандиране, но и със съдържателните елементи в тях.

Мултиплицирането на продукция, основно музикална, образователна и драматургична, подготвена от националните програми и предоставена за повторно излъчване в регионалния обхват или в Радио България, при съответна опознавателна корекция е *възможност за жанрово разнообразие, кадрова ефективност, оптимизиране на персонала и снижаване на производствените разходи*. Движението на тази продукция може да е и двупосочно: от РРС към другите програми.

Ако програмите са лицето на институцията БНР, безспорно *„Хоризонт“* е лицето на тези програми. *Той трябва да продължи да бъде информационно-музикалното радио и информационен лидер в медийната среда* у нас. Но приемането на конкретни правила и технологични изисквания при подготовката и реализацията на предаванията ще повишат неговата обективност, разностранност, достоверност, актуалност и плурализъм на гледните точки. Все още се подценяват възможностите на Информационния център (нюзрума) на програмата за динамизиране на интернет сайта на БНР и развитието му в Информационна агенция на БНР. За това са необходими организационни и технически решения, които са в сегашните кадрови и структурни възможности на Радиото. Недостатъчно се използва потенциалът на този център и при подготовката на новинарските емисии на Радио България, вкл. за обогатяването им с озвучени информации и репортажи. Промени в програмната схема е разумно да се правят след социологически проучвания и доказана необходимост, след сондажи и с фокусни групи, а не само в името на нововъведенията, като *основният въпрос да не е само кой ни слуша, а „Защо“ ни слушат*. Основна тежест на определени корекции ще носят ръководството на програмите и редакторският състав, *при строго спазване на автономността на журналистическата интерпретация*. По-голямо относително присъствие на икономическата тематика, проследяване развитието на новината посредством повече информационни жанрове, по-задълбочена подготовка на определени предавания в търсене не само на алтернативен събеседник, а и на архивни аудиоматериали и системен анализ на събитието, би обогатило звученето на „Хоризонт“. Този подход е необходим и за останалите програми в системата на общественото радио. *Не е работа на ръководството на БНР да детайлизира концептуално всяка програма, след като инициативата и предложенията за решение трябва да започва от работещите в нея.*

Другата *национална програма „Христо Ботев“* трябва да запази уникалния си за ефира културно-образователен характер и да коригира профила си от опитите за информационност на всяка цена, понякога за сметка на аналитичност и прогностика. Журналистите и музикалните редактори в програмата са основни изпълнители на идеята за мултиплициране на продукцията по другите радиостанции на БНР. В „Христо Ботев“ е необходимо, при запазването на 6-часовите продуцентски отрязъци, да се увеличи жанровото разнообразие в детските и младежките предавания, предавания от Златния фонд, предаванията за хората в неравностойно положение и етносите, разследващата журналистика. Тук отново идва проблемът с подготовката и координацията на предаванията на програмно ниво, където е необходимо да се залага предварително на *жанровата температура* като общо звучене и на отделно предаване,

и на цялата програма.

БНР трябва да е еталон в употребата на литературния осъвременен български език и дори коректив в радиосредата, която в момента не може да бъде пример за коректно отношение към него. Освен езиковите предавания, които са традиция в програмата „Христо Ботев“, основният редакционен състав трябва периодично да участва в обновително обучение по проблемите на езика и журналистическото майсторство. Това се отнася до всички програми, вкл. и регионалните. Смятам, че *една от функциите на обществения оператор е да налага високи езикови критерии на собствената си продукция и оттам на аудиторията.*

Радио България има възможност да обогати съдържателната част на звученето си с активно ползване на Информационния център (нюзрум) на „Хоризонт“, „Златния фонд“, част от продукцията на „Христо Ботев“, свързани с българската история, етнография, култура. Така ще се актуализират новините и към нашите сънародници зад граница и към чуждоезичния потребител и ще се разшири културната ни идентичност сред аудиторията. Но смятам, че мултиезиковият формат на програмата трябва да се прецизира след консултации с ведомствата, които определят и реализират приоритетите на външната ни политика.

Регионалните програми се наложиха като безспорни информационни лидери в регионите си, а с набиращата все по-голяма скорост сценична, експозиционна и продуцентска дейност – и като културни институции в тях. Унифицирането на техническите и технологични възможности на цялата система ще интензифицира и улесни както преноса и обмена на информационни и други програмни материали, така и програмно-модулната интеграция като възможност за обогатяване на жанровата им палитра и достъпа им до музикалния, драматургичен и справочен архив на БНР. **Радио София**, като регионална програма с най-голяма потенциална аудитория, е необходимо да прецизира програмния си профил към повишаване информираността на хората, които живеят или временно са в столицата. Става въпрос за актуални въпроси, свързани с транспорта, комуналните услуги, търговията, информационните услуги.

Създадена като инвестиция в дигиталното бъдеще на радиото, перспективата на **интернет платформата „Бинар“** е да се превърне в алтернативната технологична реалност на младата аудитория и своеобразна лична медия на изкушените в стилистиката на класическото. Имам пред вид нелинейния формат, който предлага слушане на *принципа „когато, където и както пожелаеш“* с избрано от „Златния фонд“, продукция на музикалните състави, документалистика, радиодраматургия, образование и култура.

Стратегията за **интернет сайта** е развитието му като Информационна агенция с езиков портал. Предпоставка за медийната тежест на такъв елемент от системата на Радиото е наличието на непреварващ постоянен информационен поток от другите програми, включително и регионалните и все още относително високата степен на доверие на БНР.

Необходимо е *подобряването на комуникативността с аудиторията не само на ниво програмна диалогичност, а като политика на активна обратна връзка на обществената медия.* Изграждането на активно звено за работа с аудиторията, ще канализира обратната връзка със слушателя не само на момента, а ще даде възможност за контрол на движението на сигналите и на ниво ведомства.

Елемент от *приоритетите са развитието на европейското сътрудничество на БНР, разширяване на участието му в национални и европроекти и в международния интермедиен проект Евранет плюс.* Освен обществен престиж това участие ще търси и преки икономически резултати.

Технологично развитие на БНР

Развитието на информационните технологии, глобалната дигитализация в комуникациите и експлозивното нарастване на евтина многофункционална потребителска електроника предлагат изключително широки възможности за интерактивен достъп до информация по различни канали, извън традиционните линейни наземно и сателитно радиоразпръскване. С нарастване на ролята на социалните мрежи във всички аспекти за обмен на информация звук, текст, видео, се увеличава аудиторията, която активно ползва тези възможности.

Това налага да се изгради *програмна и технологична стратегия за развитието на националното радио* и запазването на водещата му позиция като най-гъвкава електронна медия.

- интегриране възможностите, които предоставя хибридно радио с излъчване по наземен и сателитен път, широколентов достъп и мобилни мрежи; интегриране в обща софтуерна платформа на програмно съдържание – звук, видео, текст;
- развитие на информационните системи с използване на възможностите за виртуализация: изграждането на единна вътрешна комуникационна система за конферентна видео- и аудиовръзка;
- развитие и завършване на стартиралото изграждане на единна мрежа за информационен и файлов обмен в цялата система на БНР, както и фокусиране върху стратегията за пълен IP подход към услугите на обществената медия. Това изисква изграждането на Център за контрол на качеството на IP преноса;
- изграждане на единен цифров архив на БНР. Подготовката за неговото изграждане и по-нататъшното функциониране и надграждане включва създаването на единна за БНР каталожна система, в съответствие с препоръките на EBU;
- завършване на процеса на цифровизация на ефирните студийни комплекси в БНР и РРС, базирано на еднотипно оборудване и приложен софтуер за звукосмесителните пултове, позволяващ дистанционен контрол и функционален обмен между отделните комплекси;
- развитие и разширение на системите за реализиране на предавания и пренос на сигнали от външни обекти² с използването на сателитен IP пренос;
- развитие на звукозаписната база за музикална продукция. Това ще осигури технологична съвместимост между отделните продукционни комплекси и дава възможност за разширяване на собствената продуцентска и издателска дейност;
- усъвършенстване на системата за цифров пренос на програмите на БНР до УКВ предавателната мрежа и дислоциране на нови предавателни мощности в райони с недобро покритие;

Финансиране на БНР, форми и механизми за контрол

Смесената форма на финансиране на БНР е регламентирана от законодателството, което в голяма степен предопределя гъвкавостта на рамката. От друга страна държавната субсидия в настоящия момент гарантира икономическата стабилност на институцията и дава възможност за предвидимост при корекции на програмни или технологични приоритети.

Необходимостта да се смени подходът не зависи само от БНР при договаряне на бюджетната субсидия и вместо досегашния механичен норматив на час програма (разходно-покривен принцип на бюджетиране), да се премине към програмно бюджетиране.

Възможностите за допълнителни приходи са:

- подобрен мениджмънт на музикалните състави чрез по-активна сценична или звукозаписна дейност;
- продажба на аудиовизуални продукти, вече и при наличието на технологичните възможности на Радио „Бинар“;
- увеличаване на обема на издателска дейност;
- продажба на права и презаписи на архивни материали от „Златния фонд“;
- звукозаписни и озвучителни услуги³;
- приходи от реклами, спонсорство, съвместни продукции при актуализиране на Тарифата и Правилника за реклама и спонсорство, при по-ясна диференциране на мястото на рекламните спотове или съобщения;
- активизиране на участието в европейски програми и проекти;

Контролът (общ, специален/вътрешен и външен, неинституционализиран) ще бъде въведен на всички нива на управлението чрез:

- ясно делегиране на права и задължения на отделните ръководители чрез нови и актуализирани правилници и други вътрешни документи;
- подобряване на системата на планиране, възлагане и контрол на обществените поръчки и с разширяване кръга на лицата при експертен анализ;
- разработка на всички нива и утвърждаване, съобразено с характера на медията и нормативността при управление на риска;
- субординация на контролните дейности: предварителен контрол, постоянен контрол, вътрешен одит;

- подобряване на комуникацията между програмите и административните структури – по вертикала и хоризонтала;
- контрол върху програмите и предаванията чрез социологически изследвания⁴, определяне на програмната ефективност и извършване на корекции в тях или в програмните схеми;
- повишаване прозрачността при разходване на обществени средства и периодично публикуване на движението им.

Лична мотивация

За пръв път влязох в тогавашното Радио София през 1979г. като стажант. От 1981г., вече като щатен служител, преминах през длъжностите литературен сътрудник /репортер/, редактор, завеждащ редакция, директор на програма, член на УС, главен експерт РРС, главен секретар на БНР, кореспондент в чужбина. В момента съм главен продуцент на програма „Христо Ботев“. Работя активно и като радиожурналист и автор на публицистични и драматургични текстове. Участвал съм, заедно с колегите в реализацията на значимите промени в медията през последните 25 години. Целта винаги е била да се съхрани и надгради традицията, да се намери проекцията на времето в наричаната от колегията „Стара къща“. Всеки мой конфликт е бил на принципна основа, когато се е посягало необосновано на институцията и на хората в нея. Винаги съм работил в екип и винаги съм поемал отговорност за предлаганото и правено от мен.

Смятам, че поведението ми и като журналист и като администратор и като колега може да се приеме като част от добрите традиции на институцията и като заявка за доказани възможности в бъдеще.

БНР боледува. Лечението е и в самата институция, в хората които работят живеят за нея. И които искат да я налагат като обществена медия.

Ако се приеме, че тази концепция предлага реформиране на прекалено администрирано, инвестиционно доминирано в ущърб на програмното диференциране статукво, при която се намалява и темпа на нарастване на доходите, не трябва да се пренебрегва базата, основно технологична, върху която трябва да се гради програмното и технически бъдещето на БНР.

За управлението на Националното радио е необходим не само управленски потенциал и умения за създаване и работа в екип. За развитието на тази институция е необходимо и чувството за принадлежност към нея, управленски състав, който е запознат със сегашните детайли на сложната система на БНР, да има доверието на колегите си и който не би погледнал на медията като удобен пристан за лични амбиции или още по-лошо, за реализирането на определени корпоративни интереси.

¹ Извън другите свои заседания, Общественият съвет (най-малко два пъти в годината) организира публични обсъждания (примерно в Първо студио, след активна разгласа, в присъствието на други медии) по програмното развитие на медията, със свободното участие на слушатели, граждани, представители на обществени или неправителствени организации.

² Обществено-политически събития, концертни, спортни прояви и др.

³ БНР разполага с най-съвременния студийен комплекс за музикален и драматургичен звукозапис. Със сходни техническа характеристики са и студиата в Пловдив, Варна, Шумен и Благоевград.

⁴ Тук по-скоро става дума за дълбинни, комплексни, структурно-функционални социологически изследвания на медийната дейност и нейните реципиенти, а не само за маркетингово-целеви изследвания на радиодиторията.