



КОНЦЕПЦИЯ за развитието на БНР

Даниела Манолова

ВЪВЕДЕНИЕ. Централната роля и основният довод за съществуване на обществените медии е насърчаване на демокрацията и социалното сближаване и подкрепа на културните ценности. През последното десетилетие медийният пейзаж се променя непрекъснато и радикално. Една цяла аналогова епоха, съпътствана от образа на един единствен обществен оператор, действащ на пазара, е далечен спомен. Дигиталните технологии отвориха вратата на огромно разнообразие от нови линейни и on-demand медийни услуги. Слушателят на радио живее в мултимедийна среда, в която глобалното съдържание от всякакъв характер е достъпно по всяко време навсякъде и от неограничен брой източници.

На фона на подобно развитие се поставя под въпрос дори съществуването на обществените медийни услуги: има ли все още нужда от публично финансирани медии в света на цифровите медии? В някои страни тези въпроси придобиват тежест от безпрецедентните бюджетни затруднения, които правителствата изпитват в резултат на световната икономическа криза. Медиите се превръщат и в едно от основните бойни полета на демокрацията с популизма. *Има фундаментален антагонизъм между популистката политика и сериозната журналистика, каза Армин Волф, водещ новините на Австрийската телевизия, в речта си, произнесена на 11.10. в Потсдам при получаване на титлата Европейски журналист на годината. Сериозните журналисти използват факти и аргументи, за да се обърнат към разума и рационалността на аудиторията си и създадат основа за демократичен дискурс. Популистката политика, както таблоидната журналистика, апелира първо и единствено към емоциите на публиката си и много често към предразсъдъците и омразата. Манипулативното използване на концепцията за обществен интерес от популистите подкопава ролята на обществените медии.*

Медиите за обществени услуги, които все още са най-надеждният източник на информация, са изложени на все по-голям натиск от правителствата във времена, когато независимостта им е от решаващо значение за ефективна информация, основана на факти, и за развенчаване на нарастващото въздействие на т. нар. фалшиви новини. Според публикации на Washington Post, Доналд Тръмп е направил повече от 12 000 грешни или подвеждащи твърдения, откакто стана президент. Това прави средно по 13 на ден. И всеки ден той нарича журналистите, които отразяват неговите лъжи, *"лъжливи и корумпирани, дегенеративни хейтъри, абсолютно луди и извън контрол, врагове на народа и истинската опозиция"*. *Целта на тази стратегия е, разбира се, не само да дискредитира персонално журналистите, но да делигитимира тяхната работа. Това е една постоянна атака към основите и ядрото на нашата професия - към фактите, които отразяваме. Фактите, от които демокрацията се нуждае като основа за*

смислен обществен дебат. Ако не можеш да различиш истината от лъжата, вече не можеш да проведеш и смислен разговор, коментира Армин Волф.

ЕВУ установи следните зависимости в развитието на обществените медии през последните няколко години: **1/** По-голямото доверие в медиите придружава по-голямата свобода на медиите; **2/** По-устойчивото финансиране на обществените медии е свързано с по-голямата свобода на медиите; **3/** Колкото по-голям е пазарният дял на обществената медия, толкова по-малко е навлизането на крайно десни партии; **4/** Колкото по-голям е пазарният дял на обществената медия, толкова по-ниска е корупцията.

Но дори при целия този натиск, основната цел и причината за съществуването на PSM остава непроменена:

- доверен източник на обективна и безпристрастна информация
- надежден доставчик на висококачествено и културно съдържание
- защита на плуралистични и малцинствени възгледи
- авторитетна отправна точка във времена на национални кризи

За да остане актуална, необходима и незаменима, обществената медия се нуждае от адекватно финансиране, което да осигури планиране, иновации и креативност. Глобалната икономическа криза постави под натиск цялостното публично финансиране и обществените фондове за излъчване на радио и телевизия се замразяват и понякога се намаляват. Обществените радио и телевизионни оператори са принудени да изпълняват същите задачи на обществена услуга с по-малко пари, което логично води до съкращения на дейности и атаки срещу ефективността. От друга страна слушателите и зрителите на обществените медии като граждани и данъкоплатци очакват ефективно осъществявани услуги, от които се нуждаят.

Всички тези обстоятелства оформят **контекста за развитие на обществената медия БНР**. Анализът на изходната ситуация задължително трябва да включи и последните 6 месеца от историята на БНР, които демонстрираха колко уязвима и нестабилна може да се окаже обществената медия в ситуация на безпрецедентна директно артикулирана зависимост и натиск от фактори извън самото управление на медията. Освен че предизвикаха застой в развитието и криза в управлението, събитията в БНР накърниха и обществено доверие към медията. Българското общество, гражданите на България имат нужда от обществено радио, което да е силна, стабилна, единна и независима медия, за да може служи на обществения интерес, да е гарант на демокрацията и да изпълнява ефективно целите си, фиксирани в закона и стратегическите текстове на ЕВУ.

Случилите се събития и последвалата критична ситуация логично променят приоритетите на следващия мандат според моето разбиране. Концепцията, която представих на

Конкурса през юни, беше фокусирана върху развитието на БНР в дигиталната медийна ситуация, защото неговото изоставане от общия процес на развитие на обществените медии в Европа е сериозно и на практика означава многобройни неизползвани възможности, изгубени аудитории, остаряване, инерция и изолация. 6 месеца по-късно изискванията за адекватна адаптация към дигиталния медийен пейзаж са още по-наложителни, но паралелно с тях се налага да дефинираме отново базисни неща, защото да стабилизираме БНР като модерна независима медия, обслужваща демократично общество, е от първостепенна важност. Ето защо концепцията ми за развитие на БНР през следващия мандат има нова йерархия на целите и включва и нови намерения.

А. РАЗВИТИЕ НА НАЦИОНАЛНИЯ ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА РАДИОУСЛУГИ

Концепцията ми за развитие на обществената медия БНР включва **5 главни цели**:

1. БНР – независима обществена медия е точка първа от развитието на обществения оператор. Гарантираната в закона *независимост на доставчиците на медийни услуги и на тяхната дейност от политическа и икономическа намеса* на практика е въпрос на ежедневна работа, стил на взимане на решения и управление на всички нива на обществената медия. *Журналистите и творческите работници, сключили договор с доставчици на медийни услуги, не могат да получават инструкции и указания за упражняването на тяхната дейност от лица и/или групи извън органите на управление на доставчиците на медийни услуги.* Мандатът на следващия генерален директор трябва да консолидира основата на обществената институция, атакувана през последните месеци, защото само от позицията на своята независимост БНР може да работи за цялото общество. Само от позицията на своята независимост може да отразява всички гласове на обществото. Само от позицията на своята независимост може да изпълнява своите демократични, социални и културни функции, да е защита на човешките права, плурализма на мненията, диалога и разнообразните малцинствени групи.

Смятам, че едно мащабно и сериозно публично събитие с характер на конференция с участието на журналистите от БНР и други медии, с международно участие и с подкрепата на EBU на тема *Независимост на обществените медии* ще е успешно категорично публично заявяване на позиция и готовност за изпълнение на обществена задача.

2. Финансиране и независимост на БНР. За да може БНР да играе роля в обществото, е необходимо да получи стабилно и адекватно финансиране. Без достатъчно средства за изпълнение на обществената услуга, медията е поставена в слаба позиция, защото не е в състояние да произвежда качествено съдържание и да предоставя качествена журналистика, не е в състояние да внедрява иновации и да бъде конкурентноспособна.

Влошеното качество на продукта и услугата от своя страна води до разочарование и губене на аудитория. Когато финансирането на обществената медия е под натиск, прогнозата за влизане в низходяща спирала на все по-малко финансиране, което предизвиква все по-малка адекватност, която предизвиква все по-малко финансиране, е реална. Демократичните, социални и културни функции на медията не се изпълняват добре. Обществото остава без гарант за тези процеси. EBU дори пледира за измерване и санкциониране на всяко евентуално *недофинансиране*, защото това е ограничение на независимостта.

Моделът на финансиране също трябва да бъде независим от политическа намеса, да бъде актуален и в синхрон със съвременната медийна среда, да бъде обоснован и прозрачен за аудиторията. Слушателите на БНР трябва да разберат за какво плащат и защо. В идеалния случай те трябва да са наясно, че допринасят за съществуването и оптималното функциониране на една институция, която предоставя качествено и надеждно съдържание и с този техен принос тя пряко променя обществото, в което те самите живеят. БНР е една от онези малко на брой обществени медии в рамките на EBU, които се финансират директно от държавния бюджет. Преките субсидии от държавния бюджет представляват 14,3% (данни от 2016г.) от общото финансиране на обществените медии, докато финансирането чрез лицензионни такси осигурява 64,5% от общите средства. Търговските приходи представляват 18,2%, като 10,5% от тях са само от реклама. Като ориентир при оценката и прилагането на съществуващи и нови методи на финансиране и като основа за дебат EBU публикува Принципи на общественото финансиране на медиите за обществени услуги (PSM):

- **стабилно и адекватно.** Стабилният и предвидим източник на финансиране позволява пълно покриване на задачите на обществената медия в ерата на цифровите медии.
- **независимо от политическа намеса.** Финансирането не разчита на политическа благосклонност, като по този начин се насърчава общественото доверие в медията и ролята ѝ на действително незаменима услуга.
- **справедливо и обосновано.** Финансирането трябва да е справедлив и обективно оправдано както за обществеността, така и за пазара.
- **прозрачно и отчетно.** Механизмът на финансиране трябва да е открит и ясен и да гарантира отчетност пред аудиторията.

Нивото и моделът на финансиране на БНР са първостепенни за независимостта на медията. Конкретните намерения за предстоящия мандат са разработени в глава Д. Финансиране, форми и механизми за контрол.

3. БНР - балансирана и обединена медия. Тази цел на мандата се отнася както към вътрешното развитие и работен климат на медията, така и до обществения имидж. Трансформацията на информационния пейзаж изведе на преден план нови нетрадиционни източници на информация. Нарастваща част от обществения дебат се провежда в новите медии и социалните мрежи. Популизмът използва социалните медии, за да разпространява собствената си истина. Въпросът: кой е журналист днес? виси във въздуха. Какво отличава журналистите от тези, които просто качват данни онлайн, след като всички използваме едни и същи технологии. Защитата и промоцията на сериозния журналистически труд, на независимата журналистика, на професионалната проверка на факти, на споделянето на валидирани данни, на етиката и деонтологията в журналистиката трябва да е цел на управлението на БНР, за да може то да обслужва обществения интерес. *Журналистите, които вдъхновяват с диалог, могат да променят света*, казва Сила Бенко, Генерален директор на Шведското национално радио и Президент на PRIX EUROPA.

Една от важните инициативи на EBU през последните години е въпросът за прилагане на стандарти в обществените медии. Проведената в няколко страни *Trainers Development Program on Radio Journalism*, чиито сертифицирани лектори организират от своя страна майсторски класове по журналистика в обществените медии, има точно тази цел – разпространение и прилагане на единни стандарти във всички посоки на правенето на радио – от жанрови характеристики на продукта до етични принципи. Фокусирането върху стандартите е важно условие за сплотеността на медията.

Програмите на БНР са неравномерно развити. През изминалите десетилетия, в продължение на няколко последователни мандати, вниманието на мениджмънта на БНР е съсредоточено върху програма *Хоризонт*, отчасти поради перманентната динамика на политическата ситуация, отчасти поради генералното подценяване и липса на финансова подкрепа за културата, отчасти поради индивидуалния профил на генералните директори. *Христо Ботев* е сериозно изостанала програма с пословично недостатъчно финансиране и с огромни потенциални възможности в дигиталната ера. За да бъде балансирана и стабилна медия, БНР трябва да заложи на паралелното равномерно развитие на всичките си програми. Балансът на БНР означава и да отговорим на разнообразни тенденции, които формират обществения интерес и да предложим висококачествен продукт, откликващ на широка скала от очаквания - от новините и журналистическите материали до четенето на поезия и иновативни аудио проекти. Балансът на БНР означава и кооперация, съвместни проекти и взаимно рекламиране между програмите.

4. БНР - продуцент на висококачествена медийна услуга. Радиото, което правим, трябва да бъде съизмеримо със стандартите за добро качество. Те предполагат:

- **Интензивност на съдържанието.** Единица радио време трябва да работи на няколко нива – същественост на информацията, убедителност на интерпретацията, атрактивност на аудио присъствието, тийзър, отвореност към общуване.
- **Хармония между общото послание на медията и конкретните послания.** Генералното послание, дефинирано още с възникването на радиото като културна институция и формулирано от обществения характер на БНР, трябва да бъде продължено и материализирано в индивидуалните послания, тези на всяко предаване, на всяка позиция. Нашият стил на общуване е продължение на нашата мисия.
- **„Бърза“ журналистика в съчетание със сериозна.** Широко разпространеният модел на бързата журналистика – компилация, каквато правят всички навсякъде, трябва да се съчетае със сериозните жанрове на „бавната“ и „тежката“ журналистика, които изискват инвестиции на време, но имат продължителен и отчетлив обществен отзвук. Проверката на факти, противодействието на разпространението на подвеждаща информация, трансгранично сътрудничество за обединяване на ресурси за разследваща журналистика са перспективите на БНР. Общественото радио трябва да си върне територии, които като че ли е забравило, че съществуват: журналистическо разследване, серия от репортажи, осигуряващи продължително следене на събития отблизо и в развитие.
- **Приобщаване и диверсификация.** Принципът на диверсификация в журналистиката, който защитава правото на достъп до микрофона и общественото пространство на различните видове малцинства, осигурява мащабност и плурализъм на програмите на общественото радио.
- **Висококачественото радио е висококачествено аудио.** Това просто условие е същностно не само за развитието на общественото радио, но и за неговата конкурентноспособност и атрактивност за рекламодатели.

5. Развитие на БНР в синхрон с развитието на аудиторията. Живеем във времена на динамично променяща се и постоянно набъбваща аудио среда, на нови навици за слушане, на неограничен достъп до нови групи хора и нови общности, на фрагментация на аудиторията, на нов начин на работа, който все по-често е дистанционен и осигурява съвсем различен стил на ежедневие. Ако разглеждаме радиото като затворена самодостатъчна система, много лесно можем да се заблудим, че привидното спокойствието е знак, че всичко е наред. Успехите ни в малките цели, когато игнорираме стратегически основните, могат да ни създадат впечатление, че ние напредваме. Напредваме ли в действителност?

БНР достига седмично до 17.7% от населението. Това ни гарантира четвърто място от долу нагоре в ЕВУ. По отношение на младежката аудитория разликата е още по-съществена –

БНР достига до 2.8% от младите хора при 76.3 % в Австрия и 30.6 % средно за EBU. В това отношение сме на последно място в EBU. През последното десетилетие обществените медии в Европа се развиват в изключително динамичен контекст, в ситуация на завладяване на нови територии, чието разпределение става много бързо и ако ние сме вторачени в дребните си малки постижения, заблудени, че успехът е в тях, изпадаме от общия медиен пазар. Дори конкуренцията е различна и сложна – много повече конкуренти и много по-свирепи, защото става въпрос за приходи от реклами. БНР не съществува в някаква тиха паралелна действителност, а на същата плоскост, където са не само частните радиостанции и телевизии, но и могъщи глобални играчи като netflix, youtube, facebook, amazon, а също и дигитални гиганти като Google Play, I tunes, Tune in със 60 млн. активни потребители на месец, Spotify, Stitcher, Sound Cloud, MixCloud, Audiomack, Amazon alexa, които взети заедно образуват необятната пазарна медийна равнина. Тук добавяме и мобилните приложения. Дори родното дъщерно образувание на Сторител набра 211 109 лайкове за нула време.

Радиото, което правим, трябва да работи **равнопоставено и балансирано на няколко платформи**. Радио 2.0 е и радиото, изследващо **необятните възможности за визуализация**. 2.4 смарт устройства се падат на индивид на възраст 16+ за България, казва изследването на Google Connected. 55 % от тях са смартфони, а 26 % – таблети. 88 % от младежите между 16 и 24 постоянно използват интернет. За да си върнем безнадеждно отдалечилата се младежка аудитория, трябва да отидем на нейните платформи и да се научим да предлагаме медиен продукт там, където е тя. Да станем продуценти на подкаст, който да предложим и на нови собствени платформи, подкрепени от адекватна ИТ-инфраструктура, но истинската среща с аудиторията ще е на нейните платформи. Така правят БиБиСи и Радио Франс, които използват и двата ресурса – собствени платформи и плейъри, но разчитат на платформите на трети партньори, за да стигнат до аудиторията.

За да бъдат уместна и необходима, БНР трябва да се ангажира с фундаментална трансформация, която означава нов мащаб и нова стратегия - дългосрочна, краткосрочна и интензивна едногодишна. Проектът *Инициативата Дигитална трансформация* на EBU, който очертава движещите механизми, целите, препятствията и факторите за тази трансформация и е изработен след съвместна работа с екипи от 18 радиостанции, трябва да стане нашето училище по преход, защото ние сме в началото.

Традиционно и дигитално радио в естествена комбинация. Дигиталната ера неминуемо засегна и радиото и даде начало на дигиталното радио в двете разновидности: **стриймिंग през интернет** (интернет радио или онлайн радио) и **терестриално дигитално радио DAB/DAB+**. Хибридно радио събира в едно най-доброто от двата свята. Използва ефективността на дигиталното разпространение в съчетание с достъпността и широкото

потребление на интернет. Радиото е стигнало дотук, за да остане, но в нов, преосмислен вид, в крак с изискванията на времето. 10 % от тоталното слушане на радио в момента е онлайн и увеличаването на тези проценти е бавно, но устойчиво. За България не е налична статистика, защото няма и развит дигитален пазар, но статистиката от Обединеното кралство показва, че дигиталният дял през 2012 е бил 29.2 % от общото слушане на радио, а през 2019 е 56.4 %. 66 % от населението на Великобритания над 15 години ползва дигиталното радио всяка седмица. **Дигиталното радио** е не само стандарт за разпространение, но и процес на модернизиране на радиото, в който съдържанието, технологията на разпространение и опитът на потребителя са еквивалентно важни. Подобрява се радио офертата, без да се наруши природата на радиото. По-богатото и разнообразно радио само по себе си укрепва демократичната, социална и икономическа ценност на медията, откроява неговия плурализъм, диверсификация и универсалност на услугата.

БНР не разполага с терестриално дигитално радио, но в рамките на EBU 1566 станции, от които 695 обществени, излъчват дигитално. Норвегия, която преимуществено вече премахва FM, регистрира подобрене и за двете страни: увеличаване броя на сигнала и подобряване на качеството за слушателите, а за радиокompанията - годишна икономия от 23 милиона евро поради ниската консумация на електричество след смяната на предавателите.

Радио с дългосрочна стратегия към децата. Детската тема в радиото е тази, която има съдбоносна важност, а е пословично подценявана. Радиото на 21-и век изисква нейното третиране по различен начин от милозливо-патриотично-инфантилният подход, характерен за началото на педагогиката в България. Тотално е игнорирана юношеската възраст, а това е поколението, което след 5 години ще бъде активно действащото в обществото. Тази тема трябва внимателно и изпреварващо-дългосрочно да се разработи в 4 направления:

- **продукция** за деца: приказки, мюзикъли, сериали, драматизации по романи, четене, музикални и вокални изпълнения, композиции на млади таланти
- **актуални предавания** за проблемите и инцидентите, застрашаващи здравето, равновесието, развитието и живота на нашите деца (дискусионни предавания, репортажи, разследвания)
- **забавни предавания**
- **конкурси** за деца на творчески и изпълнителски теми

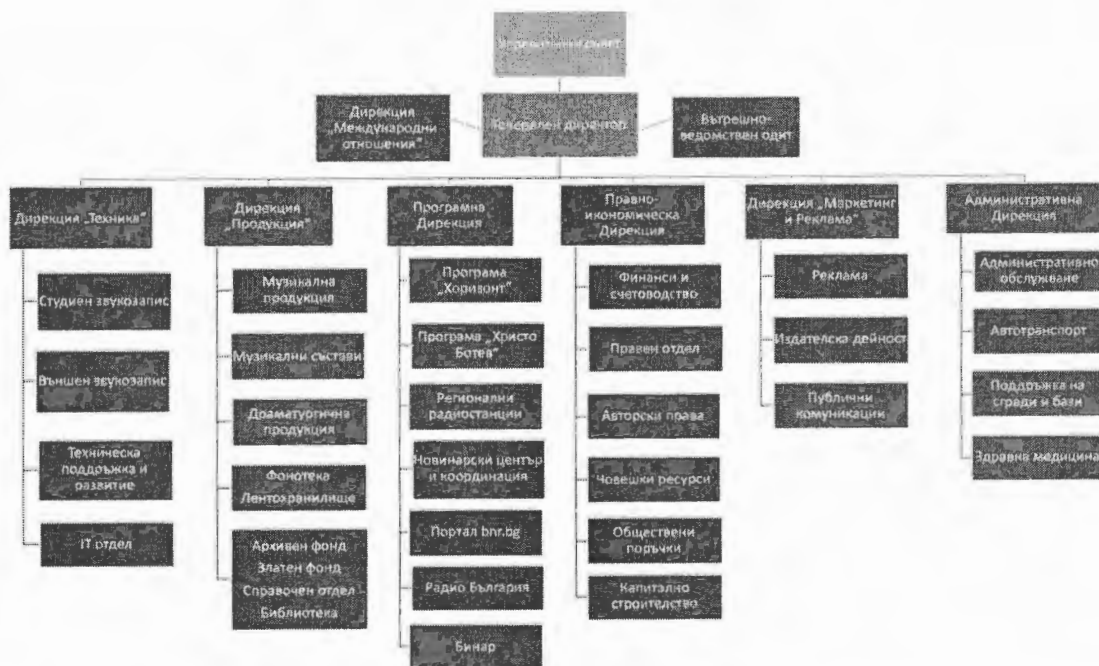
Дългосрочната стратегия към децата предполага и директно насочено към аудиторията разпространение. Предлагането на **приказки за деца като апликация** с добър графичен дизайн е проектът, с който БНР ще покаже уникалните си продукции с прекрасни

актьорски гласове и оригинална музика, създавани още от 60-те, които са ненадминати и до днес, по начин, адекватен на модерността.

Б. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Дейностите, които се извършват в БНР, са сложни и динамични, ето защо структурата трябва да е опростена и рационална, насочена към лесното и гъвкаво взаимодействие между отделните структурни звена. В предложението си за организация и управленска структура подкрепям идеята за максимална приемственост и спестяване на самоцелни реформи. Ще добавя следните уточнения:

- Предлагам ясно разграничение на дейностите: **1/** програми; **2/** продукция; **3/** техническо развитие; **4/** правно-икономически дейности; **5/** международни отношения; **6/** маркетинг и реклама; **7/** вътрешно ведомствен контрол и **8/** администрация. Те са структурирани в 8 дирекции, ръководени от директор. Шест от тях включват по няколко отдела, изложени на схемата по-долу. Международната дейност и Вътрешноведомственият контрол са дирекции без допълнителни отдели.



- Предлагам някои корекции към функциониращата организационна структура. Продукцията на БНР – музикална и драматургична, която според Закона за радио и телевизия се бюджетира целенасочено с 5% според Член 71., трябва да е

самостоятелна структурна единица, която да работи за всички програми, сайт, архив, подкаст, приложения, профили в соц. мрежи. Музикалната продукция е самостоятелна структурна единица под името *Музикална къща*, но продукцията на радиодраматургия и сателитните ѝ жанрове като *четене*, е част от програма *Христо Ботев*. Опитът показва, че оригиналната българска продукция подлежи на лесно ликвидиране чрез използване на най-простия лост – изличаване от програмната схема на *Христо Ботев* и/или намаляване на бюджета. Това се е случвало многократно и довежда до неефективност на инвестициите от една страна, от друга – до разрушаване на слушателски навици, създавани в продължение на десетилетия и от трета – прекъсване на творческия процес и професионалната експертиза.

Редакционната структура трябва да бъде оптимизирана и да съответства на програмните цели и схеми, ето защо нейното детайлно очертаване трябва да стане на основата на изработена и утвърдена за реализация програмна схема. Йерархическият принцип често прегазва спецификата на работа в отделната редакция и това се отразява както в работата, където добри идеи се загубват по средата, така и в дългите три реда формулировки на позициите на междинния мениджмънт. Механичното окрупняване на структурата без достатъчно прецизно наблюдение води до позиционирането на среден мениджмънт, който е незаинтересован от развитието на подчинените си, случайно прикачени редакции, а това води до празнина между висшия мениджмънт и работещите радио мейкъри. Привърженик съм на по-голяма независимост на редакционната структура, на засилване на задълженията за прозрачност на процеса на вземане на решения на редакционно и управително ниво, на засилване на автономията на нюзрума.

В. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Хоризонт е програма с ясна характеристика и програмни намерения, които категорично трябва да се запазят. По време на мандата на г-н Ал. Велев програмната схема придоби зрял и същевременно гъвкав вид, който покрива широка скала от журналистически жанрове, в синхрон е с естествената драматургия на деня и успява да следи събитията и темите в развитие.

1/ Представянето на **новините** в няколко формата директно изпълнява програмното намерение в най-чист вид, а от друга страна динамизира общата схема. *Новинарски час* е сполучлива находка, която балансира кратките формати, изтекли през деня до този момент. През 2018 новините на БНР са на 5-то място в националната класация с 19 % доверие, новините на БНТ – на 3 място с 48 % и на първо място са новините на Нова ТВ със 77 %. Според статистиката на EBU 50 % от хората са с тенденция да се доверят на радиото, а 38 % са с тенденция да не се доверят, при 61% и 34% за телевизията. **Връщането на**

доверието в новините на БНР е централна точка в процеса на връщане на доверието в медиата и увеличение на пазарния дял, и съответно приоритет в развитието на програма *Хоризонт*. С разпространението на *fake news*/фалшивите новини и *hate speech*/речта на омразата в света днес, независим и надежден източник на новини и информация никога не е бил по-важен. Проверка на фактите, използване на инструменти и платформи за проверка на новини на европейско ниво (като Open Data Platform, например), механизми за верификация на UGC(генерирано съдържание от потребителите) в нюзрума, отпор на сензационализма, таблоидизацията и *бързите* непроверени новини, трансгранично сътрудничество за обединяване на ресурси, преодоляване на инертността и засилване на професионализма на журналистите, адекватно заплащане, независимост на нюзрума – това са посоките за постигане на обществено доверие. *Да вършим работата си колкото може по-професионално, последователно, надеждно, и честно. Да обясняваме на аудиторията си как работим и защо това е важно. Да избягваме да правим грешки и да бъдем прозрачни, когато все пак допуснем грешка. И да се вслушваме в нашата аудитория без предразсъдъци,* из вече цитирана реч на Армин Волф от 11. 10. 2019.

Свръх експлоатираният принцип на вдигане на рейтинг с новини, фокусирани върху ефекта на стреса, конфликта, негативната реакция, задънената улица и липсата на перспектива има и обратен ефект върху аудиторията. Феноменът **News Fatigue**/ умора от новините отразява засиленото чувство на тревожност и безпомощност, дори задействания инстинкт за самосъхранение на аудиторията, който се проявява в нежелание и дори отвращение към следенето на новините и често води до заключението, че слушаме все едно и също, и дори до неприкрито съмнение в ползата за обществото. Изследване на *Reuters Institute* през 2017 показва, че най-главната причина за отбягването на новините е, че те действат негативно на настроението на аудиторията. **Конструктивната журналистика** (Constructive Journalism), станала популярна през последните 5 години и практикувана особено целенасочено в Шведското радио, и **журналистиката, фокусирана върху решения** (Solutions Journalism), пробиваща си път през последните месеци в БиБиСи и американските медии, са отговорът на сериозната журналистика на процеса на таблоидизация и пристрастия към негативизъм, които имат ерозиращ ефект върху обществото. Новите подходи в журналистиката се фокусират върху възможностите за решения на големите предизвикателства; критични са, без да се негативни; добавят перспектива, фон и контекст на фактите; разказват големите истории през малките примери; показват хората, които действат, не само пасивните жертви; конструират ангажиращи наративи в противовес на цинизма в представянето на новините. Какво мога да направя, за да променя това? е техният ключов въпрос. Журналистическата работа не спира до регистрацията и анализа на проблема, повърхностен или в дълбочина, а продължава напред, от другата страна на историята, в изследване на решенията, на това

кое как работи и защо, в отразяването на реакциите, в концентриране върху импакта. Проблемът от неизбежен става неприемлив.

Новините на БНР се нуждаят от сериозно повишаване на аудио качеството. Уважението към естествената мелодика на човешкия глас и прецизността на монтажа могат да подобрят чувствително дори сравнително лоши като качество теренни записи и да постигнат ясна и звуково интригуваща композиция. Необходима е инвестиция на време.

Дигиталните времена дават нови опции за новинарството. Новините на БНР, поднесени като мобилно приложение с атрактивен дизайн, е вече не само перспективна опция, но и ефективен път за връщане на доверието, особено ако функционира самостоятелно, без да отвежда към портала и неговия плейър. Подкрепени от добре насочени рекламни кампании във Фейсбук, мобилните новини на БНР могат да постигнат широка популярност.

2/ Фокус върху постигане на добро качество както на отделните модули, така и на всяко отделно предаване, най-напред като съдържание, а след това и като точност на изказа, добре формулирани фрази и използване богатството на българския език. Недостатъчната подготвеност и липса на умения за ясна и целенасочена комуникация накърнява общата цел на предаването и разочарова слушателя.

3/ Включване на журналистическото разследване в програмните намерения на *Хоризонт*. Този жанр продължава, обединява и завършва усилията на всички останали жанрове. Разследващата журналистика има дълготраен и целенасочен ефект върху изпълняване на обществените функции от обществената медия.

4/ Нощен Хоризонт запази територията на онова традиционно радио, насочено към по-задушевната и релаксираща комуникация, като същевременно създава широка картина от теми, без да е принудено да скача в паника от една в друга заради тесните формати. Нощният слот работи за общия баланс на програмата и трябва да бъде подкрепен в своето развитие.

Музикалното присъствие също е разнообразно и оценявам като постижение факта, че комбинира предавания като *Алегро Виваче*, предаване с 30 годишна история, с нови предавания, посветени на нови жанрове музика. Тази врата изглежда отворена и за нови идеи.

Христо Ботев. Дигиталните времена 'работят' в полза на програмите за култура. Дават им изключителен шанс да покажат какво могат свободно, без да се борят за слотове и да се ликвидират взаимно с немислими съседства. Програмите за култура могат да покажат не само какво правят в момента, но и какво са правили през всичките тези години от основаването си насам. **Подкастът** прави това възможно. Дигиталната ера дава естествена промоция и нова аудитория на постоянните записи, на архивите, на всички онези аналогови съкровища, които програмата за култура е продуцирала през годините.

Няма съмнение, че подкаст аудиторията расте. Според Edison Research 73 млн. от американците на възраст 12+ слушат подкаст месечно, а 48 млн. - седмично. Броят на подкастите, които хората слушат за една седмица, се е увеличил от 5 на 7 само за миналата година. Подкастът има и още една важна опция – нова привлекателна територия за рекламодателите. Този мандат на генералния директор трябва да компенсира сериозното изоставане и да направи подкаста паралелна действителност на FM. Дигиталните времена 'работят' за програма *Христо Ботев*, защото опции като подкаст, radio on demand, catch-up radio, дигиталните платформи, социалните мрежи, специализираните платформи за звук като mixcloud и audiomack, могат да мултиплицират продукциите ѝ на нови платформи и осигурят достъп до нови групи.

Дигиталните времена 'работят' за програма *Христо Ботев*, ако тя промени коренно приоритетите си. В момента слушаме програма, която ни пренася в 70-те на всички нива на своята структура, цели и послания – от самоцелното бърбене на сутрешния блок, през липсата на каквито и да било аналитични и критични журналистически амбиции до общия милозлив тон. Програма *Христо Ботев* тече в някакво безвреме, като че ли се струпва на принципа на случайността, опакована в семейна псевдо-задушечност и евтини клишета. Програмната ѝ схема е противоречива. Същевременно в програмата има добре замислени и оригинални предавания, има чудесни професионалисти и талантиливи млади хора, така че в общата ѝ обърканост от време на време проблясва ярка светлина. С програма *Христо Ботев* трябва да се действа прецизно, да се отдели смисленото от безсмисленото и да се намери точното програмиране на разнообразието от жанрове. Това е територията, на която радиото трябва да покаже и своята собствена продукция от архивно-ценни записи до блестящи постижения и експерименти. Това е територията за отразяване на културата, но т. нар. *мека* журналистика не трябва да спира на ниво афиш и да превръща културните събития в повторение на един и същ скучен сценарий, а да се наема с експертна оценка, анализ и коментари, контекст и перспективи. Моето виждане за програмата предполага **нова програмна схема с рационална структура** и нови приоритети. В нея трябва да се заложим на жанровете на *бавната* журналистика, на разнообразните по жанр музикални програми, на програмите за деца и десетките

разновидности на жанра аудио наратива, за който дигиталните времена 'работят' повече, отколкото за всеки друг.

Комуникативно артистично радио Дигиталната ера 'работи' и в полза на продукцията. Инвестициите в производството на качествена национална художествена продукция, каквато само обществената медия може да произведе и разпространи, имат дългосрочен ефект. Още повече зад нея стои закон и 5%-ова бюджетна субсидия, с която обществото и данъкоплатецът се грижат за нейното състояние и изобилие. Инвестициите в родна продукция са най-благогатните инвестиции в бъдещето на обществото. Като предлагаме висококачествен артистичен продукт, подкрепен с адекватна реклама и вътрешна подкрепа, оказваме влияние на културния процес в България, възпитаваме и цивилизоваме, осигуряваме си бъдещи слушатели, вече тренирани с добро качество.

Радио с уникална нощна територия Нощните времена са благодатната територия на непосредственото, непринудено, персонално и релаксиращо общуване с аудиторията. Тук водещ и слушач са в близък контакт. Нощният блок предоставя терен за онова радио, което е хем публично, хем насочено към всеки отделен човек. Докато Нощният блок на *Хоризонт* продължава тази традиция, макар и да губи по отношение на непринудеността, *Христо Ботев* ликвидира своята нощна територия за живо радио и я превърна в механична плейлиста. Съвместни проекти с интернетно радио Бинар са една от перспективите на това съживяване.

Обществено ангажирана институция БНР трябва да разполага с целенасочена стратегия към хората с увреждания, да инициира кампании в общественото пространство и да подкрепя такива, които са инициирани от друг, със съпричастие и терен за популяризиране. Публичното присъствие на медията трябва да е активно, да изразява позицията на работещите в нея хора. Традиции и преимуществен терен за такива предавания има програма *Христо Ботев*.

Радио София и регионалните програми. Приоритет в развитието на **Радио София** и останалите **регионални програми** през следващия мандат трябва да е доброто качество на цялото разнообразие от програми, които предлагат. Локалният характер на тези радиостанции е тяхното изключително преимущество, ако успеят да го използват в посока на тясната обвързаност със слушателите и техните общности. Фрагментацията на аудиторията е фактор от особено значение при тяхното програмиране. Нулевият и близкият до нулата рейтинг на *Радио София* и някои от регионалните програми показват, че използваният тип програмиране и приоритети се нуждаят от анализ и преоценка. Raison d'être на регионалните програми е тяхната съсредоточеност върху локални сюжети,

което означава сериозно познаване, журналистически находки, собствени новини и проучвания, дълго следене на сюжети, кампании, анализи и критичност. Когато продуктът е просто още едно повторение на същото, което аудиторията получава от много покриващи се източници, общественият интерес залязва. Развитието им като програми на обществената медия БНР не трябва да върви в посоката на малкото съпротивление, а да заложи на сериозни журналистически жанрове и контакт с младежката аудитория.

Віпaг Платформа за музика, изкуство и култура след внимателно обмислена стратегия може да осигури най-представителното новаторско лице на БНР не само на ниво аудио, но и на ниво уеб дизайн и визуализация. Стилът на *Бинар* и на интернетните радиа по света е в естествен синхрон с начина на възприемане и вкусовете на аудиторията между 15 и 40 години. Приветствам настаняването на *Бинар* в Spotify, също така и жанра фоторепортаж, който се появи през последните месеци. Видео журналистиката, най-новият жанр на дигиталните платформи на обществените радиостанции, също има сериозни перспективи на територията на *Бинар*. Това, което липсва на Бинар, е реклама, популярност, съответстваща на неговото ниво и цели, а също така и рекламодатели.

Радио България. Присъствието на *Радио България* на **bnr.bg** е добро, доколкото, разбира се, позволява матрицата на самия портал. Нужно е по-голямо разнообразие и повече онлайн възможности трябва да се използват за динамично и атрактивно представяне. Липсват контакти и насоченост към младежката аудитория и децата. Както за новините и приказките за деца, така и за предаванията на *Радио България*, една мобилна апликация ще осигури нова територия, нова аудитория и съвсем нови постижения. Дигиталното интернет радио *Бинар* също може да даде съвършено нов облик на традиционните предавания за чужбина на *Радио България* в рамките на съвместен проект.

Порталът **bnr.bg** има добра обща визия на ниво 1 новини. Все още липсва подкаст на Радиотеатъра и Музикалната къща, а това е изключително важна и вече сериозно закъсняла стъпка от развитието на БНР и радиото в България. Наложително е неговото основно прекопструиране и нов дизайн, за да изпълнява функцията на платформа на БНР.

Музикалната къща и музикалните състави на БНР трябва да разчитат на пълната подкрепа и промоция през мандата на следващия генерален директор, независимо от неговия индивидуален професионален профил. Концертната и звукозаписна дейност на БНР представлява най-ярката демонстрация на обществената функция на медията, насочена към подкрепа на културните ценности и националната художествена продукция. Необходима е дългосрочна стратегия за начините, по които тя може да генерира големи приходи, да е субект и обект на рекламни кампании, да привлича спонсори и рекламодатели и съвсем не на последно място – да доведе на сцената утвърдени звезди

във всички жанрове. *Музикалната къща* като източник на собствени новини и онлайн интервюта е чудесна адаптация към дигиталния музикален медиен живот.

Г. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Технологичното развитие на БНР трябва да се основава на аксиомата, че IT-секторът дърпа корпоративния бизнес. В това отношение техническите асамблеи и работните групи на ЕВУ предоставят толкова пълна и разностранна информация, практики, съвети и решения, че дори когато си накрая на опашката по технологично развитие на обществените медии в Европа, имаш специалното предимство да се възползваш от всичко вече изпробвано и оценено. Технологичната картина на БНР в момента е противоречива, ето защо анализът на технологичното развитие включва и позитивни оценки и сериозни критични бележки.

- **Дигитализацията** на фонда не върви. Няма организация и алгоритъм, според който тя да се извършва постоянно и постепенно, но не механично, а придружена от подобрителен звукорежисьорски труд и ремастеринг. Няма единна и последователна дата стратегия. Дигитализацията на продукцията е частична и ще продължава да бъде такава, докато дигитализацията на фонда не върви.
- **Модернизацията на студията** е неравномерна. Второ студио е добре екипирано, но апаратната му остана без ремонт. Пето студио на пръв поглед е ремонтирано и екипирано, но работи с компютър на 18 години, който прави всеки по-сложен монтаж дълбоко заплашителен. Следите на неравномерно подновяване трябва да бъдат изличени от повечето работни пространства.
- Сериозен е проблемът с професионалното ниво и наличието на **репортажната техника**. Общото ниво на репортажна техника е това на диктофона. Липсва техника (микрофони, микрофони брошки, насочени микрофони, осветителни тела, видео камери) която да позволи реализирането на един гарантирано професионален запис.
- Истински критична е картината на ниво **софтуер**. Липсват програми за аудио, фото, видео обработка и илюстрации. Оборудването на работни места, които да са в синхрон с 21 век, е абсолютно належащо.

Д. ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ

Обществените медии в България получават 72.50 млн. евро при средна субсидия за ЕВУ-региона от 739.67 млн. Най-висока е субсидията за публични медии в Германия: 9 151.74 млн. Субсидията в Чехия е 325 млн., а в Хърватия 181.37 млн. Бюджетът на БНР за 2019 е 44.294 млн. лв., а за 2020 е 47.44 млн. лв.

БНР прилага смесен модел на финансиране, който включва държавна субсидия и търговски приходи. Финансирането чрез пряка субсидия от държавния бюджет има предимството на наложен и достатъчно дълго време използван модел с проста организация и процес на осъществяване. Същевременно изплащането на държавната субсидия зависи от решение на парламента, което потенциално може да бъде подложено на политическа намеса и натиск. През 2000 г., например, когато лицензионната такса беше премахната в полза на държавна субсидия, плащана от правителството в Нидерландия, директният контрол върху бюджета на обществената медия *Nederlandse Publieke Omroep* доведе почти незабавно до драматични съкращения в бюджета на организацията, след това последва още едно намаление с 25% при смяната на правителството през 2010 г., въпреки обещанията на предишното правителство, а през 2012 бяха наложени допълнителни съкращения.

Финансирането чрез лицензионни такси е по-стабилно и предвидимо, сравнително независимо от политическа намеса и установява пряка връзка между радио и телевизионните оператори и тяхната аудитория. Обществените медии, финансирани от такси, се възползват и от правото на самоуправление при вътрешното разпределение на тяхното финансиране, което им позволява да останат конкурентоспособни като същевременно покриват високите нива на прозрачност и ефективност, очаквани от обществена услуга. Съществуват няколко модела за осъществяване на самото събиране на таксите, всеки от които има предимства и недостатъци относно ефективност и гаранция за политическа независимост – чрез министерство (Франция), чрез трета, специално създадена, посредническа компания (Швейцария) или чрез компания от друг индустриален сектор (Италия, Гърция, Румъния), чрез независим Държавен телевизионен и радио фонд (Финландия), чрез филиал или отдел на самия оператор (Австрия, Швеция, Словения, Дания, Норвегия, Обединеното кралство), чрез пощата (Чехия, Ирландия, Полша), чрез акционерно дружество на компаниите (Германия). Смятам, че е дошъл моментът, когато **изборът на модел на финансиране** може да бъде поставен като **обект на експертен дебат**. Но докато БНР получава пряка държавна субсидия, е уместно и е от голямо значение както за устойчивостта и адекватността на самото финансиране, така и за поддържане на независимостта на медията, сумата на субсидията бъде обвързана като процент от Брутния Вътрешен Продукт и тази обвързаност влезе в ЗРТ.

Второ предложение, което ще допринесе съществено за финансовата устойчивост, независимост и отчетност на БНР е учредяването на **Независим Експертен Орган**, който да оценява предложението за бюджет и неговото разпределение, идващо от Управителния съвет на медията. Моделът за контрол и отчетност да бъде заложен още на старта на финансовата процедура на изцяло независим експертен принцип.

3/ Целенасочена стратегия за **прозрачност на финансите**. Годишният бюджет на общественения оператор трябва да бъде публикуван на уебсайта заедно с ясна информация как са изразходвани и разпределени публичните средства за изпълнение на задачите на обществената услуга. Уебсайтът трябва да включва и информация за реализираните икономии. Публичната отчетност изгражда общественото доверие - главна цел на обществената медия.

4/ БНР трябва да разполага с бюджет, който покрива **новите разходи**, предизвикани от развитието му в **дигитални времена**. Медийните пазари се развиват бързо и предлагат все повече и по-разнообразни интерактивни цифрови услуги. Базата и принципът на финансиране трябва да отразяват тази динамика. БНР работи в действителност на драстично развитие на технологиите, комуникациите и медийните пазари. Обединеното кралство, например, през септември 2016 промени системата си за лицензионни такси, за да включи в нея и достъп до своя безплатен iPlayer (catch-up TV).

През следващия и следващите мандати на БНР трябва да покрива **редица обективно поголеми разходи** заради дейности с нов статут или изцяло нови дейности:

- **Уреждане на авторски и сродни права.** Въпросът за правата е въпрос не само на легитимността на основни дейности, но и консолидиране на базата, върху която ще функционира БНР. Обикновено разговорът за права се изчерпва с правата на използваната музика в програмите на БНР в ефир. Проблемът е много по-сложен и изисква внимателен анализ и бързи реакции в няколко посоки. Дори за ефир правата на музиката се уреждат пост фактум, а не предварително. Медият продукт се предлага и на сайта на БНР. Тук обаче работи абсурдното да се махне музиката от всеки аудио модул, за да се ликвидира риска от използване на музика с неуредени права. Въпросът за правата на художествения аудио продукт при качване на собствения сайт на БНР е буквално замразен. Подкаст няма. Нито на тази, нито на други платформи. В същото време обаче некачествени пиратски копия на същите тези продукции не само че пълнят различни платформи и сайтове, в чиито форуми на всичкото отгоре БНР е обвинено в феодална затвореност, ами същите тези пиратски копия се радват на интерес и се слушат от нови аудитории, до които оригиналният продукт не достига.
- **Развитие на жанра журналистическо разследване**, което предполага разходи за командировки, постпродукция и реклама
- **Създаване на собствени мобилни приложения** за Новини, Четене, Журналистическо разследване, Предавания за чужбина, Приказки за деца
- **Работещ IT сектор**
- **Адекватен сайт и поддържане.**

- **Практическото реализиране на мултиплатформено радио**, което означава цяла допълнителна група от дейности, които да направят продукта конкурентноспособен при предлагането заедно със съответна рекламна кампания - договори с други платформи за предлагане на контент, разходи за всякакъв тип визуализация от директна видеожурналистика до трейлъри, анимация, графичен дизайн, оригинална фотография и т. н.
- **Дигитализация на архива** на БНР и предлагане в конкурентно способен вид
- **Ефективно развитие и поддържане на профили** във Фейсбук, Туитър, Инстаграм и аудио платформи.

5/ Постепенно **изчистване на натрупаните задължения** и експертна счетоводна снимка на сегашното състояние с приоритет оптимизация на разходите. Финансова дисциплина, намалени административни разходи, прекратяване на неефективни и неоправдано високи разходи са посоките на едно рационално организирано счетоводство на медията. Първостепенни по важност в това отношение са разходите за правенето на свободна и независима журналистика, за продукцията и за реализирането на адекватно и гъвкаво програмиране и ефективни обществени кампании.

6/ В модела на смесеното финансиране **приходите от реклами** са все още много ниски. Консултация с експерти и прецизно планирани дейности в това направление са необходими с цел: атрактивност за рекламодателите и приходи от реклама – сайт и ефир съвместни проекти, атрактивни за рекламодатели. Колкото по-голям е пазарният дял на медията и на колкото повече платформи тя предлага своята продукция, толкова по-атрактивна ще е за рекламодателите.

7/ Изработване на дългосрочна стратегия за повишаване **приходи от наем, концертната и издателската дейност**

8/ Постепенно **балансиране на бюджетно-финансовите диспропорции** вътре в радиото. За това е необходим детайлен анализ и проследяване на целенасочеността на разпределените средства. Една специално създадена за тази цел работна група, покриваща различните видове експертност в колектива на радиото, ще осигури диалог и справедливо финансиране на различните типове дейности и редакционни приоритети. Разпределението на Бюджет 2020 трябва да бъде съобразено с приоритетите на мандата, доколкото позволява настоящата рамка на разпределение, а Бюджет 2021 още от началото на неговото прогнозиране трябва да отговаря на тези приоритети. Това е базисно изискване за постигане на финансова оптималност.

9/Средствата за **работна заплата** са много голяма и важна тема. В продължение на десетилетия и много последователни мандати се акумулират постепенно толкова

сериозни диспропорции при заплащането на подобен или еднакъв по вид и отговорност труд в различните структури в радиото, че в момента разликата в заплащането на професионалисти с еднаква или почти еднаква натовареност достига 600%. Оказва се, че най-старата програма *Христо Ботев*, тази, която изпълнява културната и образователната мисия на радиото от ден първи на неговото създаване в България, и създава цялата национална словесна художествена аудио продукция, може да осигури на своите уникални по експертност професионалисти от различни области заплати от 700 лв. при средна заплата за БНР 1200 (средна за София 1730, средна за работещите в сектор Създаване и разпространение на информация, творчески продукти 3053 лв. и средна за страната 1253 лв.) Заплата на касиер в Lidl в момента стартира от 1450 лв. плюс ваучери за 60.00 лв.

Диспропорции съществуват и вътре в редакционните структури. Хората, които са назначени на работа преди 10 години, остават на безобразно малки заплати, които през последния мандат на г-н Александър Велев мръднаха нагоре с 5% и то само тези, които получиха одобрението на директорите на програмите, докато новите назначения в БНР започват от един различен що-годе приемлив старт. Често журналистите получават заплата по-голяма с по-малко от 100 лв. от заплатата на администратор със средно образование.

Сериозно повишаване на много ниските заплати може и трябва да бъде осъществено чрез актуализиране на длъжностните характеристики и целенасочено прилагане на стандарти, за да може БНР като сложна корпоративна организация да не бъде разкъсвана от вътрешни противоречия, а да работи като единен и успешно функциониращ организъм. Несправедливо подценените заплащания на голяма част от работещите в медията са източник на естествено разбираемо недоволство и напрежение. Общата атмосфера на работа в БНР трябва да е конструктивна и справедливото заплащане е първото условие за това. Навсякъде по света трудовото възнаграждение включва и оценка на персоналният принос. Силен материал с голям обществен отзвук, успешен проект, международна награда, национална класация или награда, блестящо организирана акция, всички тези знаци на признание за качество и добре свършена работа трябва да означават и повишение на заплатата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. За да се развива БНР, трябва да осигурим конструктивно работещ кръг от адекватно финансиране, ефективно използване на финансирането, плуралистични, обективни новини и висококачествено съдържание, придружени от силна демократична, културна и социална роля в обществото. И тази роля на БНР трябва да бъде ясно комуникирана на обществеността. БНР трябва да се възприема като незаменима услуга за справедлива цена.