

Концепция за развитието на БНР

МАЛКИ СТЪПКИ  
КЪМ  
ГОЛЕМИ ПРОМЕНИ

Радослав Янкулов  
София, 2013

# Развитие на БНР като обществена медия

Българското национално радио е категорично доказан лидер по отношение доверието на обществото. Причините са различни, но могат да бъдат групирани като „успешно реализирани обществени формати“. Националните програми – „Хоризонт“, „Христо Ботев“, Радио „България“, на регионалните радиостанции, на Радио София и радио BINA@R, дават доста сериозна гаран-

ция за професионализъм, обективност, стремеж към актуалност и качествен критерий за обществените потребности. През последния мандат на ръководството в БНР се разшириха контактите и ползотворното сътрудничество с EBU. Благодарение на това БНР бе един от двигателите за обсъждането и приемането на Декларацията за основните ценности на обществените медии. Трябва да се работи за още по-тясно участие на представители на БНР в различни работни структури на EBU за преструктуриране и оптимизиране на дейностите му.

Разбира се, погрешно би било да се търсят и правят опити за революционни промени, свързани със следващия мандатен период, само за да бъде забелязано, че има разлика в състава на ръководителите.

Живеем във време, когато нуждата от информация или „музика за душата“, можем да задоволим по много начини. И точно заради това Радиото не може да бъде само „глас и ноти“. Обществото има нужда и от обективен съветник, от опитен анализатор, сладкодурмен разказвач, от помощник в ежедневието. Българското национално радио може и прави всичко това. Може, обаче повече!

В това отношение на помощ ще бъдат модерните технологии – цифровизация, електронизация, усъвършенствано програмно съдържание и планиране, обратните връзки с всички кътчета на страната ( Защо само от страната?!)

Националното радио е инкубаторът, родил и създал десетки опитни журналисти, музиканти, режисьори, оператори, рекламисти и т.н. И ще продължи да ражда и създава. Защо да не организираме „Училище за радио“? Нашите „майстори – учители“ ще бъдат допълнително пълноценни, а учениците ще правят по-добри програми. Дори когато излетят от гнездото – няма страшно. В голямото радио семейство БНР е и майката и бащата, и неговата благосклонност трябва да е свързана пряко със самочувствието на първия. Винаги първия!

Гласът на хората! Това е важно! Дали ще бъде Обществен граждански съвет, дали ще бъде специален форум на интернет страницата, дали периодични „кръгли

маси”?

Важно е и това, че в Радиото съществува Обществен съвет, съставен от заслужили, знаещи мъдреци. Трябва да го има! Но колкото повече знаят, толкова повече трябва да участват и периодично да споделят впечатленията си. Със сигурност ще бъде добре за...Радиото!

### **Три в едно:**

- **Доброто, макар и старо няма да забравим, колкото може обаче, повече ново ще научим и направим!**
- **Не „да влезем в Европа”! Ще живеем заедно с Европа!**
- **Животът е разнообразен и желан. Радиото е част от живота, следователно трябва да бъде?...**

## **Организация и управление. Редакционна структура.**

Ръководството в БНР се осъществява на три нива:

1. **Управителен съвет/  
Генерален директор**
2. **Съвет на директорите/  
Програмен съвет**
3. **Изпълнителен директор/  
Програмен директор/  
Главен счетоводител.**

Опитът от предишни управления на БНР показва, че синхронът и единомислието между представителите на Ръководството е сериозна гаранция за успешна дейност – както по отношение на ежедневните програми, така също и по отношение на по-близки и по-далечни реформи, промени и инициативи.

Мандатът на сегашното ръководство завършва с отсъствие на видими конфликти и проблеми. Това е факт, който дава индикация за постигнат синхрон и единомислие в действията. Точно заради това ще бъде прибързано и неразумно, ако предварително бъдат очертани промени – административни и личностни. С оглед определения три годишен мандат на управление, примерен период от класическия толеранс 100 дни ще бъде разумен срок за запознаване, идеи за промени и промени.

Разбира се в основата трябва да бъде схващането „в никакъв случай на всяка цена“.

Първият етап от усъвършенстването на организацията и управлението на БНР ще заложи на следната структурна субординация:

### **- Генерален директор.**

Ръководи пряко Управителния съвет и Съвета на директорите. На негово пряко подчинение са още: Програмен директор, Изпълнителен директор, директорите на програми, директорите на седемте РРС, Главен счетоводител, Директора на РИК и др.

### **- Програмен директор.**

Ръководи Програмния съвет с двете нива – разширен състав, включващ главните продуценти и директорите, и оперативен - Директорите на програми, Директора на РИК и Директора на „Международна дейност“.

### **- Изпълнителен директор.**

Ръководи административния отдел, общата канцелария, Секретариата и др.

Описанието на схемата за ръководството на БНР включва в себе си над 60 структурни звена, с предмет на дейност и състав в десетки направления. При наличието на толкова разнообразни дейности, отговорности и взаимовръзки, трудно може да се твърди, че навсякъде е намерено идеалното решение. В същото време досегашният модел на управление има успехи и положителни примери.

100 дни! За срещи с колективите, за анализ на резултатите, за нови длъжностни характеристики, за предложения за промени!

### **Три в едно:**

- **Спокойно и успешно начало.**
- **Опростени структури. Повече функционалност.**
- **Повече радост от работата**

# Програмни намерения и приоритети

Поливалентната програмна схема на БНР, съвпада с изискванията и стандартите за обществено радио. Разнообразието на предавания, информационни блокове, музикални форми и други говорни и звукови формати и тяхното структуриране се покрива с критерийте на EBU и нуждите на обществото у нас.

В последните няколко години бе постигнат напредък по отношение разширяването на слушателската аудитория по възрастов признак, което е атестат за качество и съвременност.

Радио BIN@R, подаръкът за младите, печели територия и група активи. Парадоксът е, че това е за сметка на „Хоризонт“ и „Христо Ботев“, но тъй като те всички са в едно семейство, фактът трябва да бъде сложен в графата „вътрешен проблем“. Сериозните социологически и пийпълметрични изследвания на аудиторията твърдо нареждат „Хоризонт“ на върха. Същото е валидно и за програма „Христо Ботев“ в раздела „програми с културна насоченост“, което за профила на програмата и реализацията му е много добър атестат. Радио София увеличи своята аудитория, но все още не се превръща в „Радиото на София“ – задължителен етикет! Има нужда от дискусия за характеристиките на аудиторията, към която е ориентирано Радио София, на какви адреси изпращаме послания, колко ефективна е програмата? А какво ще кажете, ако Радио София се превърне в младежкия тим на БНР?!

## Регионалните радиостанции...

Според проучванията Радио Благоевград е отличникът, защото изпреварва дори „Хоризонт“ в своя район. До него са Варна и Шумен, пропуснали пред себе си само „Хоризонт“. Останалите са в челните петици. Възможностите на 7-те могат да бъдат формулирани с едно изречение, което ще прочетете в края на тази част.

## Резерви и намерения...

Радио „Бинар“, радио „България“ и интернет страницата – допълнение на „Хоризонт“ и „Христо Ботев“, но със засилен собствен облик. Създаване на блокове и специални, собствени рубрики.

„Хоризонт” , „Христо Ботев” – инициране и създаване на национални каузи и популяризирането им.

Възможностите на двете основни програми в БНР на практика са безкрайни. Националното радио е в състояние да предостави възможност на всеки да се докосне до магията „правя радио” – било като участник в обща инициатива, било като експериментатор в студио, било като активен „on line” слушател. Съчетание между бъдещо „Училище за радио” и отрязък в програмата, отделен за най-впечатляващите опити?..

Институцията Радио, каквато е БНР, със сигурност може да даде примери за участие и подкрепа на десетки национални инициативи и каузи. Но можем ли без усилие да изброим знакови, ембелматични?...Като изключим наградите „Сирак скитник“, конкурса „Златна пролет“, аудиторията трудно ще отбележи други. Можем да генерираме идеи, в т.ч. и „щури”, и значими каузи , и да работим за тяхното реализиране. Защото Радиото може!

Можем ли да направим „радио реалити” (НЕ ЖЪЛТО!)?И да покажем как живеем съвременно, как се борим за бъдещето си и как постигаме успехите си.Можем, разбира се! Например едно радио реалити за българското училище?

### **Три в едно:**

- **Български програми в европейски стил и мащаб, интересни и очаквани от 7 милиона тук, от 1 милион „наши” по света и от...останалия Свят!**
- **За регионалните радиостанции: „Пред нас ще бъде само „Хоризонт” – ът!” И всяка година поне 1 стъпало нагоре в рейтинга. За Радио София: скоростната лента на магистрала БНР!**
- **Създаване и утвърждаване на „златни предавания” и репортери „звезди”!**

# Технологично развитие на БНР

Независимо от мандатния принцип на управление на БНР, процесите на технологичното обновяване във всеки един сегмент, би трябвало да

представляват непрекъснато движение, при това винаги и задължително съобразено с новостите и вероятните перспективи. На практика Радиото вече е в света на цифровизацията, превръщащо се в интерактивна и силно социализирана медия. В сравнение с другите медии, Радиото има по-големи възможности за избор и разнообразие на програми, позволява по-широк достъп. Визуализирането на част от продукцията и разработените софтуерни програми за мобилни носители го превръщат в универсално средство за общуване. По този начин то все по-пълно може да отговори на предизвикателството, което отправя новата група слушатели, която се стреми да „управлява“ съдържанието и поддръждането на програмите. Сега сме във втория тригодишен период, в който продължава изравняването на техническото и технологичното развитие на програмите на БНР и подготовката за финалния преход към цифровизирането на излъчванията. Ще продължи и ще завърши цифровизацията на студийната база като бъде довършено преоборудването на ефирните студия в регионалните радиостанции и продукционните студийни комплекси в София. Това ще създаде условия за подобряване качеството и увеличаване обема на продукцията, реализирана в БНР. Над 150 000 магнетофонни ленти се съхраняват във фонотеката на БНР. Те непрекъснато губят своите технически параметри и качеството на записа. Наложителна е цифровизацията на този изключително ценен архив – осигуряване на технологична възможност и финансови средства. Трябва да продължи разработването и реализацията на технологичен модел за преминаване изцяло на цифров пренос на сигналите между студийните обекти, регионалните радиостанции и Централната апаратна на БНР. Внедряването на новите подвижни радиостанции вече е факт. То трябва да бъде финализирано и по отношение на регионалните радиостанции. Предстои оптимизирането на мрежите от предаватели, излъчващи както националните програми, така също и програмите на регионалните радиостанции. За подобряване на покритието на граничните райони на България с регионална програма е необходимо изграждане на РРС в Кърджали – част от концепцията на БНР за покриване на цялата територия на страната с регионални програми. Много сериозна задача за следващия мандатен период е подобряването на технологичните модели и цифровизацията на техническото оборудване, необходимо за извънстудийните радиопредавания на

БНР с цел повишаване на сигурността и качеството на тази продукция. Това е свързано с поне две сериозни намерения, описани в други раздели на концепцията: концерти, извънстудийни събития, предавания тип „риалити“ и др..

Добрите намерения и сравнително добрите финансови възможности, свързани с реализирането на някои от главните технологически намерения, ще бъдат като изстрел по посока на облаците, ако не бъдат създадени условия и система за подготовката на кадри. Впечатленията са, че започналият процес на цифровизация и преоборудване с модерна техника извежда на преден план относителната неподготвеност на част от екипа. Необходима е оптимална система за подготовка и преквалификация.

По отношение на технологичното развитие в БНР не забравяме възможностите на Националното радио като интерактивна медия. Ще бъдат осигурени технологични и технически условия за увеличаване и разнообразяване на продукцията, излъчвана чрез интернет.

### **Три в едно:**

- **Цифровизация на студийните комплекси в София и регионалните радиостанции**
- **Висша технология в мобилните комплекси: подвижните радиостанции, звукозаписните системи и системите за излъчване.**
- **Подготовката на творческия, техническия и другия кадрови състав. РРС в Кърджали!**



# Финансиране. Реклама. Форми на контрол.

Приоритет във финансирането на БНР са приходите от държавния бюджет. Икономическата криза в света и у нас наложи промени в отношението към създадената традиция – обществените

медии да очакват постъпления само и почти навсякъде, единствено от бюджета. Независимо от промените обаче, законодателството и свързаните с него разпоредби трябва да гарантират дългосрочно и стабилно финансиране. Подобни са препоръките и на Съвета на Европа, на Европейския съюз за радио и телевизия, и на медийните директиви на Европейския съюз. Няма случайност в тези факти. Обществените медии единствени са в състояние да гарантират пълната защита на обществения интерес и достъпа до обективна и разностранна информация.

Обективните очаквания са, че смесената система на финансиране – чрез бюджетна субсидия и от собствени приходи ще се запази поне в следващия тригодишен период. Въпрос на близко бъдеще е да бъде намерено решение при навлизането на цифровото излъчване, как и дали да не се въведат обществени и търговски такси.

Въпрос на БНР е, обаче, точно какво да бъде съотношението „инвестиции : заплати и социални придобивки“. Тук си спомням за „гладната мечка“...

Държавната субсидия претърпя редукия през изминалия период и това се отрази на финансирането на програмите. В същото време промени в законовите разпоредби за самофинансиране няма! От морална гледна точка, по време на криза е неетично и наивно да се разчита само и основно на парите от бюджета.

Да разделим въпроса за парите на БНР на две части. Едната е ясна: определен бюджет, обвързан с качествата и ефекта на произвеждания продукт от БНР. Втората част на въпроса за парите на Радиото трябва да протече под апела „Помогни си сам, за да ти помогне и Господ“.

В това отношение препоръчително – не, задължително, трябва да се използват два финансови инструмента – икономия и приходи.

Съкращаване на разходи може да се очаква с актуализирането на длъжностните характеристики, с оптимизиране състава на служителите, с подобряване на организацията на работа, с навлизането на нови технологии и нова техника.

Склонен съм да твърдя, че идеята за промяна на сегашното разходно покритие час/програма, към програмно бюджетно планиране няма да е успешна. Има

голяма вероятност да намалее възможността за прецизен контрол и отчетност. Главният източник на собствени приходи естествено е рекламата. В дейността на Рекламно- издателската къща е необходимо да се извършат анализи и направят промени.

Рекламните тарифи трябва да кореспондират пряко с рейтинга на съответните програми, програмни блокове и предавания. За да „кореспондират пряко“, трябва да се извършват периодично пийпълметрични измервания. Примерно на всеки 3 месеца. Специални рекламни пакети, комбиниращи софийски програми и програмите на РРС. И решение как ще се разделят и трансферират приходите между различните субекти.

Взаимоотношенията със спонсори и други спомосъществуватели да преминат на друго равнище – инициативи и кампании с тяхно участие, специални програмни отрязъци и др.

Много сериозно внимание да се обърне на дейността, която вършат ангажираните с подготовката и реализацията на различни проекти по европейски програми. Задължителен трябва да бъде стремежът, едва ли не всеки проект, в който имат място възможностите на Радиото като мултифункционална медия, да бъде разработван с негово участие.

Незабавни мерки и сериозни усилия да бъдат приложени към разработването на интернет медиите на БНР като сериозни рекламоносители. Основание за това е постоянно високият ръст в последните години на интернет рекламата, въпреки кризата.

Няколко странични от типичната радио дейност посоки, които биха могли да ни приближат до по-добрите приходи:

- Рекламно – издателската къща. Щом е „издателска“, дали не би могла да издава подходящо радио списание или безплатен вестник? Разбира се след задълбочен и обективен бизнес план, а след това и с точно попадение в подходящата ниша.
- Издаването на CD. Вероятно е нужна смяна на модела. Бегъл поглед към „разходите – приходите“ говори за това.
- Залата за пресконференции. И тук смяна на модела, ако съществува модел? Залата не отстъпва на най-добре оборудваните в София и няма никаква причина да не се превърне в нещо като „Информационен център“ с всички услуги които ще предлага и с приходите и авторитета, които ще носи.

Контрол и отчетност. „Система за финансово управление и контрол” в БНР има. В БНР и поделенията е създадена необходимата организация, гарантираща извършването на предварителен контрол по законосъобразност при поемането на финансови задължения и извършването на разходи. За новия ръководен екип на БНР остава задължението стриктно да спазва правилата! За да спазим правилата, трябва да започнем „на чисто”. Тук следва Сметната палата да свърши своята работа. Ще разработим обективна и справедлива система за допълнително стимулиране на екипите, чрез част от собствените приходи, при ясни критерий и правила на атестиране. Аудиторията и данъкоплатците имат право да знаят „Какво става с парите?”.

Повече от три в едно:

- Актуализирана и гъвкава рекламна политика, обединяваща всички програми и всички електронни платформи, по-високи приходи от издателска и лицензионна дейност;
- Договори и съвместна дейност с държавни институции, неправителствени организации, спонсори и представители на бизнеса.
- Щом марката БНР е авторитетна и предпочитана, значи е търсена и има стойност (цена). Това трябва да се използва.

Хората казват: „Каквото и да се говори – става дума за пари!”

Сигурно е така и това е малко тъжно.

Един човек от Радиото, обаче, още в края на миналия век ме посрещна така: „След добрата работа винаги идват добри пари!”

Не ме излъга...