

## **ВИЖДЕНИЯ**

### **ЗА РАЗВИТИЕТО НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО**

#### **I. РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИА**

През последните години Българското национално радио (БНР) трябваше да се наложи сред аудиторията като обществена медиа, но и днес хората говорят него като за „държавното радио“ и вероятно има причини това да е така. Една от основните характеристики на обществената медиа е формата за нейното финансиране. От приемането на Закона за радиото и телевизията (ЗРТ) през 1998 г. до настоящия момент така и не заработи механизъм за осигуряването на обществено финансиране на БНР, а оттам и гарантиране на неговата институционална независимост. В този смисъл, напълно уместно е поставена темата за развитието на БНР като обществена медиа, тъй като предстои да бъде изминат дълъг път до действителното преобразяване на радиото и превръщането му в обществена медиа.

Лесно може да се установи наличието на периодична промяна на програмната линия в БНР, която обаче не винаги е свързана с мандата на генералния директор, а по-скоро с мандатите на едно или друго правителство. Така в представата на аудиторията последователно и не без основание се налага представата за „държавното радио“, което реализира държавната политика. При положение, че БНР се финансира изцяло от държавния бюджет и от собствени приходи (реклама, спонсорство, звукозапис) обществото не участва в това финансиране, следователно не припознава себе си в програмната политика на БНР.

Развитието на БНР като обществена медиа задължително ще изисква и осигуряването на обществено финансиране. Това не са усилия на генералния директор на БНР, но определено са съществени при гарантирането на обществените функции на радиото.

Обществените медии трябва да са форум на обществена дискусия. Свободата се състои в това да се представят различни гледни точки в ситуация на дебати, за да може всеки слушател да формира своята гледна точка, без натрапване според пристрастията на журналистите или техните работодатели. Общественото радио се е наложило като основен елемент на демокрацията в европейските страни и е част от политическата и културна идентичност на държавата.

През последните 20 години програмите на БНР се предпазиха от изкушението да потърсят своето развитие към масовия вкус, но заедно с това останаха на равнището на институционалната хроника. БНР има задължението да отделя много повече внимание на социалната проблематика, на предавания с образователна, културна и възпитателна насоченост, на нерешени въпроси, отнасящи се до хората в неравностойно положение и малцинствата, на болните и зависимите, на всички форми на дискриминация, на екологичните проблеми, на сблъсъка на обикновения човек с бюрокрацията, на защитата на потребителите и т.н.

Програмите на БНР трябва да бъдат насочени към всички социални общности, както и към отделния човек и неговите права. Те трябва да предлагат пълна, обективна и авторитетна информация за текущи събития, спортни предавания, образователни предавания и предавания за децата и младежката аудитория, като включват разумен процент регионални теми. Водещи принципи при създаването на програмите трябва да бъдат балансираността, отчитането на разнообразните вкусове и предпочитания на аудиторията, активно отношение срещу насилието и т.н.

Създаването на Обществен съвет към БНР, в който да участват не само авторитети в различни области на обществения живот, но и представители на различни институции – училището образователните средища, болниците здравни учреждения, църквата на различните вероизповедания и т.н., е приоритет. Темите, които ще обсъждат членовете на Общественния съвет, трябва да бъдат разработени във всички програми на БНР. Основна цел за журналистите в БНР трябва да бъде да работят по т.нар. „дневен ред“ на обществото, а не по „дневния ред“ на институциите или партиите. Тогава БНР ще спечели и повиши доверието на аудиторията, защото програмите ще бъдат още по-интересни, полезни и различни от останалите на пазара.

БНР периодично ще публикува информация за дейността си и отчет за разходите. БНР ще създаде възможности, които да позволяват на слушателите да коментират начина, по който БНР изпълнява обществените си функции. Защитата на обществените цели и интереси, политическият плюрализъм и правата на човека трябва да определят програмната политика на БНР.

## II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА БНР, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

### 1. Организация и управление на БНР

Организацията и управлението на БНР ще бъде в съответствие с изискванията на ЗРТ. Предвиждам дейността на УС и генералния директор да бъде подпомагана от Обществен съвет в БНР, който да работи безвъзмездно за авторитета и обществения характер на радиото.

Предвид сложната финансова ситуация през следващите три години, предвиждам промяна в статута на музикалните състави на БНР. В Дирекция "Музика" има 6 музикални състава и заедно с администрацията броят им е повече от 400 човека. За сравнение ще кажа, че настоящият щат на БНР е почти 1 400 човека. Днес на всички е ясно, че БНР няма да има финансовите възможности, които е имало до момента. В този смисъл, промяната е наложителна. Практиката от последните 20 години показва, че държавни оркестри и музикални състави вече няма. БНР няма да изостави тези състави, но ще ги извади от щата на организацията, за да не се поставя под въпрос съществуването на радио програмите и качеството на журналистическия труд. Музикалните състави на БНР ще бъдат подкрепени по всякакъв начин – ще им бъде предоставена възможността безвъзмездно да провеждат репетициите и концерти в студиата на БНР; ще им бъде предоставена възможността за безвъзмездно ползване на звукозаписните студиа; ще им бъдат предоставени безвъзмездно за ползване и музикални инструменти на БНР. Ще се използва продуцентско-импресарси начин на управлението им за по-голяма творческа свобода и изява. Тази промяна ще позволи реално и не символично да бъде намалена издръжката на БНР, за да може радиото да изпълнява своите законови функции.

В същото време БНР ще подкрепя българските творци с провеждането на годишни конкурси в различни области – за млад български изпълнител, за млада музикална формация, за млад български композитор, за млад български писател и т.н. Всяка една от програмите на БНР ще има свой конкурс, който ще даде възможност да се подпомага българската култура. В това отношение БНР има дългогодишен опит като най-големия продуцент в страната.

Възнамерявам да бъде още по добре творчески и технически обезпечена дейността на интернет радио "БИНАР" и сайта на БНР- като информационна агенция.

Оптимизирането на управленската структура, ще помогне да се подобри субординацията и контрола над изпълненията на управленските решения и да се намали администрацията. Трябва да се създадат условия за квалификация на работещите в БНР, както и ясна схема за кадрово развитие. От изключителна важност е преквалификацията/обучението на личния състав за пълноценно използване на новите технологии. Новите средства за работа налагат и съответната промяна в организацията на цялостния работен процес. Задължително е да има работна група/отдел/съвет за изработване, тестване и оптимизация на технологични схеми.

## **2. Редакционна структура**

Редакционната структура на БНР предполага наличието на Редакционни колегии във всяка една от програмите. Редакционните колегии изработват свои правила за работа, които са съобразени с нормативните документи за дейността на БНР, но заедно с това гарантират редакционната независимост и свободата на словото. Редакционната структура на всяка от програмите на БНР ще зависи от профила на програмата и необходимостта от оперативност и контрол. Управленският екип на БНР ще подпомага редакционната независимост и ще намери форми за стимулиране на журналистите, чиито предавания или програмни линии имат най-висок рейтинг. (алтернативен вариант може да бъде търсен в т.нар. „продуцентски принцип“).

*Приложение: Структурна схема за управление на БНР.*

## **III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ В РАЗВИТИЕТО НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО**

### **➤ Програмни намерения**

1. Изграждане на цялостна дигитална инфраструктура (цифрова преносна среда за данни и звук) във всички регионални центрове на БНР.
2. Да предоставя за разпространение политическа, икономическа, културна, научна, образователна и друга социално значима информация.
3. Да осигурява достъп до националните и световни културни ценности и популяризира научните и техническите постижения чрез излъчването на български и чужди образователни и културни програми за всички възрастови групи.

4. Да осигурява чрез програмната си политика защитата на националните интереси и общочовешките ценности.
5. Да поощрява създаването на произведения на български автори и да налага използването на книжовен български език.
6. Да подкрепя българското изпълнителско изкуство.
7. Създаване на общ дигитален фонотечен фонд на БНР.
8. Да отстоява правата на хората в неравностойно положение и малцинствата, да откликва на проблемите на отделния човек.
9. Да инициира прояви, свързани с благородни и национално значими каузи - издигане на нивото на образованието и науката; преодоляване на екологични проблеми; събиране на средства за лечение на деца; развитието на икономически изостанали региони; повишаване на здравната и физическа култура и др.
10. Да участва в проекти, свързани с членството ни в ЕС.
11. Да се налага практиката за стимулиране на журналистите да правят собствени разследвания/проучвания; да се търси генезиса на корупцията на всички нива в държавната и общинска администрация и да се представят проблемите пред обществото.
12. Да се направи всичко необходимо за спазването на Закона за радиото и телевизията, предвиждащ минимум 12 % продукции на независими продуценти.

➤ **Програмни приоритети**

1. Програмите на БНР да имат ясно изразена обществена мисия;
2. Журналистите в БНР да работят по „дневния ред“ на обществото, а не на институциите;
3. Програмите на БНР да налагат добрите европейски практики на обществените медии;
4. Правата на човека и общественият интерес да бъдат в центъра на вниманието на програмите на БНР.

#### **IV. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО**

Една от основните цели на тази концепция е пристъпването към окончателно завършване на технологичната и техническа цифровизация на Българското национално радио. Цифровизацията на производствения процес не е

технологична новост.Тя е започнала още през 2000 г.В по-голямата си част ефирните и програмни обекти са изцяло или частично цифровизирани.Предстои цифровизиране на една част от РРС-Стара Загора,Пловдив,Шумен,Благаевград и Варна.Напълно оборудвани с цифрова апаратура са студиата в РРС-Бургас и РРС-Видин.

Изключително тежка и отговорна задача е цифровизиране на лентовия архив на БНР.Над 250 000 магнетофонни ленти се съхраняват в лентохранилищата на БНР.Процесът на трансфер на съществуващия аналогов звуков архив ще отнеме около 5-6 години.В архива трябва да бъдат обхванати текстови и снимкови материали на "Справочна редакция","Златен фонд" и библиотека, както и видеоматериалите от Радио"Бинар". Подготовката за неговото изграждане и по –нататъшно успешно функциониране и надграждане,включва създаването на единна за БНР каталожна система,в съответствие с препоръките на ЕВU,която да позволява лесно търсене по ключови признаци,както на кирилица ,така и на латиница.

Друга цел е развитието и подобряването на системата за пренос на сигналите чрез използването на 3G мрежата и сателитните връзки.

С нарастване ролята на социалните мрежи в световен аспект за обмен на информация-звук,текст и видео,се увеличава аудиторията,която активно използва тези възможности.Това налага развитието на радиото в посока и запазване на водещата му позиция като най-гъвкава медиа.

Развитието и внедряването на цифровите технологии изисква по-нов вид кадри-журналистически,редакторски и музикални,както и технически специалисти.В тази насока ще се работи за създаване на система за подготовка на кадри не само в държавата,но и по линия на обмена с други радиоорганизации.

Развитие на информационните системи с използване на възможностите за виртуализация-изграждане на единна вътрешна комуникационна система за конферентни разговори и видео връзка.

Оптимизиране на мрежите от предаватели,излъчващи националните програми и програмите от регионалните станции.

Една от основните насоки,в които ще се работи,е развитие на базата за музикална продукция-изграждане на апаратни за многоканално смесване и монтаж,прослушване и окачествяване на съществуващите музикални записи от фонда на БНР,както и на бъдещата продукция;завършване на музикалния

комплекс в РРС-Стара Загора, замразено вече повече от 10 години, поради недостиг на средства.

В тази връзка е необходимо да се реши проблемът и с 30 годишното подвижно звукозаписно студио, а именно-подмяната му със съвременна цифрова подвижна стереорадиостанция.

Завършването на тези комплекси ще даде възможност за разширяване на собствената издателска дейност, увеличаване обема и качеството на собствената продукция.

Едновременно с това трябва да се постави акцент и върху развитието на техниката за външно озвучаване и звукозапис, заради значителното разширяване на извънстудийните и концертни прояви на БНР.

За подобряване на покритието на пограничните райони, като и централните части на Северна България, е необходимо да продължи изграждането на регионални радиостанции в гр. Кърджали и гр. Плевен-това предложение е част от Генералната концепция на БНР за покриване на цялата територия и информираност на населението с регионални програми.

Трябва да продължи усъвършенстването на системата за цифров пренос на програмите на БНР да УКВ-предавателите.

## **V. ФИНАСИРАНЕ НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ**

Финансирането на БНР се извършва чрез бюджетна субсидия и собствени приходи (реклама, спонсорство, дарения и др.). В условията на криза и обстоятелството, че България е член на Европейският съюз (ЕС), налага въвеждането на форма за Програмно бюджетирание. То е практика в ЕС.

### **➤ Програмно бюджетирание**

БНР максимално бързо трябва да въведе програмен подход в процеса на бюджетирание. Както всички разпоредители с бюджетни кредити, така и БНР трябва да защити съществуването си, като посочи какво прави и защо това трябва да се финансира от данъкоплатците. Това става чрез деклариране на мисия, формулиране на стратегически и оперативни цели и политиките, както и практиките за тяхното постигане.

Всяка политика се реализира чрез програми, а дейностите във всяка програма могат да се нарекат "продукт". Това са на практика конкретните функции, които отделните звена изпълняват, и които би трябвало да водят до

измерими резултати. Последното е най-важната полза от програмното бюджетиране, а именно – да може всеки разход да се обвърже с постигнат ефект.

Изпълнението на програмите и постигането на целите може да се измерва по различни начини. Предвид спецификата на продукта, който произвежда БНР, добрата практика предполага максимално прилагане на качествени критерии за оценка.

Първа крачка към този подход е преразглеждането на функционалната структура на БНР. Дейността на всяка една функционална единица трябва да бъде актуализирана в зависимост от формулираните цели. При необходимост може да се наложи и актуализация на длъжностните характеристики за отделни позиции, съкращаването на дадена позиция или разкриване на нова.

Следваща стъпка е разграничаването на “кост-цетрове” в БНР или така наречените “разходни звена”. Разделението и анализа на дейностите на тези звена, както на основните (например програма “Хоризонт”, “Хр.Ботев”, и др.), така и на помощните (дирекция “Техника”, финансово-счетоводни дейности, звукозапис и др.) ще спомогне за максимално точно остойностяване на “час програмно време”. Това остойностяване на практика е “гръбнака” на бюджетната политика, защото е в пряка зависимост с два от общо трите основни съставни елемент на бюджета – “разходи свързани с дейността” и “възнаграждение на работници и служители”. Третият елемент – “капиталови разходи” има провизорен характер. Той е обект на друг вид анализ и дялът му в общия размер на субсидията се движи в рамките на 10-15%.

#### ➤ **Финансово управление и контрол**

Доброто финансово управление на БНР е пряко свързано с управленската отговорност. Според мен, генералният директор на БНР трябва да се ръководи от следните принципи:

- ефективно, ефикасно и икономично да изразходва средствата;
- да осигури достоверност на счетоводната информация;
- да поддържа системите за финансово управление и контрол с цел опазване на активите. Да засили контрола и да регламентира нов достъп до нематериалните активи (Златен фонд и др.)
- дейността на БНР трябва да е в съответствие с действащото законодателство;
- да осигури максимална прозрачност при провеждане на конкурси за възлагане на обществени поръчки. Да работи в сътрудничество с Агенцията



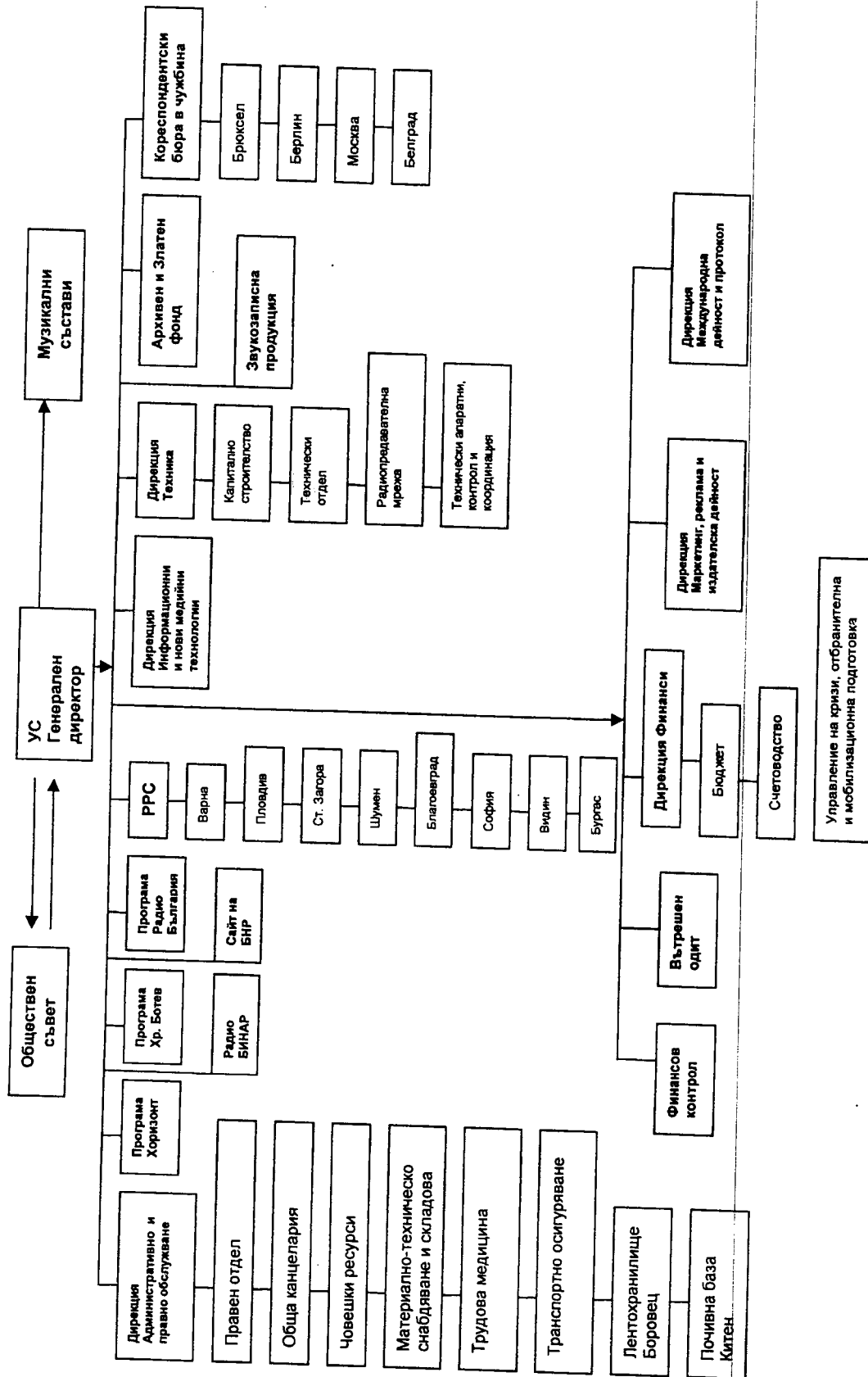
за обществени поръчки, поддържайки актуален регистър и да ползва техните методически указания;

- да ангажира активно Управителния съвет на БНР в процеса на вземане на управленски решения и проследяване на тяхното изпълнение;
- да инициира приемането на етичен кодекс на БНР;
- да взаимодейства с отдела за вътрешен одит. С негова помощ да идентифицира потенциалните вътрешни и външни рискове, които биха застрашили постигането на целите на БНР и да разработи стратегия за управлението на рисковете;
- да инициира изготвянето на план за обучение и квалификация на кадрите;
- да създаде механизъм за регулярно атестиране на всички служители в БНР, като резултатите от атестациите ще са обвързани с трудовото възнаграждение;
- да изгради кратка линия на докладване с цел подобряване на комуникацията, както в субординационна така и в хоризонтална линия;
- да спомогне за институционалното издигане на функцията на финансов контролор, извършващ предварителен контрол при поемане на задължения и извършване на плащания;
- Въвеждане на конкурсен подход при назначаване на директорите на РРС-та и кореспондентите в чужбина; подбор и селекция на кадри, посредством публично обявяване на вакантни длъжности.
- постоянен диалог със синдикатите и съпричастност към проблемите на служителите в БНР. Ежегодно свикване на общо събрание на служителите с цел обсъждане и одобряване на разходите за СБКО.

Управленският екип на БНР трябва да си зададе следните въпроси, които са основополагащи в постигането на добри резултати, а именно: Какво искаме да постигнем? Какво ще направим, за да го постигнем? Колко ще ни струва това? Добрият управленски екип трябва да има и отговори на тези въпроси.

Жени Гаджалова





*Handwritten signature or initials.*