

## **I. Анализ на актуалната ситуация в БНР**

Решенията на УС на БНР през последните 3 г. създадоха една от най-големите кризи в неговата 81-годишна история - управленска и институционална криза, от една страна, и от друга - криза в доверието на обществото в медията, която доскоро се ползваше с най-голямо одобрение от българите. Слаби управленски решения, взимане на мерки на парче и неаргументирано, липса на комуникация с колектива, разделение на служителите на "наши" и "врагове", даване на привилегии на "нашите", с аргумента да се изземат "привилегии" на "не нашите", страх от провеждането на структурна и финансова реформа в програмите, умишлено отлагане решаването на проблемите - до критична в някои отношения точка. Нито един важен за развитието на БНР проект не беше задвижен. Създадоха се предпоставки за съмнения във всяка обществена поръчка, всеки договор. Справката за финансовото състояние на радиото за 2015-та не дава реална представа към днешна дата, първо – защото е за м.г., второ - който и да стане Генерален директор, той ще знае актуалното състояние чак когато встъпи в длъжност и провери сключените до момента договори, за какъв период са те, на каква стойност, дали са до края на годината, обема на продаденото рекламно време и т.н. Дигитализацията на звуковия фонд е де факто на нула. За обществото е недостъпен богатия аудио архив на радиото. Днес БНР е една изцедена и тъжна медия, която няма доверие в своето ръководство и това е една голяма щета, за чието заличаване ще е нужно доста време. Добрата новина е, че въпреки кризата, породена от УС на БНР, колегите в програмите продължиха професионално да изпълняват ангажиментите си и ефирът на БНР не пострада значимо. Пораженията, нанесени от УС, наистина са големи, но при добра организация и с подкрепата на колектива това може да се промени, ако бъдат предприети следните мерки:

## **II. Развитие на БНР като обществена медия**

БНР трябва да си върне много бързо изгубеното обществено доверие и да навакса в конкуренцията с търговските радиостанции. За съжаление, днес БНР се е самокапсулирало, изолирало и се смята за samodостатъчно. Социологическото прочване, което УС представи през март, показва, че програма Хоризонт е на 2-ро място по слушаемост в страната, а радио София изобщо не го лови класацията. Макар че проучване на ГАРБ за същия период показва други, по-лоши данни. Липсва реална обратна връзка с аудиторията, почти няма преки телефонни линии в ефир, на корпоративния сайт и подстраниците не винаги има указани телефони и електронна поща за контакт, цели програми и предавания нямат присъствие в социалните медии. И никой не се опитва да промени тази ситуация. А много често това, което ние си мислим, че е важно за обществото, не винаги наистина е важно за слушателите. Според маркетинг експерти от САЩ, ако те няма в социалните мрежи, все едно изобщо не съществуваш. Много западни медии отчитат, че значително са намалели директните влизания на техните корпоративни страници, а рязко са се увеличили посещенията през линкове, споделени от потребители в Туитър и Фейбук. А това са важни канали за комуникация с обществото, особено с младите хора. Още един факт, който трябва да се сподели със съжаление – аудиторията на БНР е със средна възраст 59+. Младите не слушат програмите на радиото. И то не защото не са им интересни, а защото никой не е комуникирал с тях – да им покаже, че ги има, че правят добро съдържание, че предлагат хубава музика и актуална информация и че имат силен подкаст, който дава възможност и извън ефира, в удобно за всеки време, да чуе това, което е в сферата на неговите интереси. Създадената апликация на БНР за мобилни устройства не е ефективна и не предлага богати възможности за подкаст. Каквито дава апликацията на BBC напр.

БНР и неговите програми се затвориха в ефирите си. Липсват изнесени форми на предавания, открити студиа, живи връзки от различни селища, не се използва ефективно мрежата на

регионалните програми - липсва връзка с централния офис на БНР в София и с националните програми. Тази цялост бяхме започнали да я създаваме чрез Програмна дирекция преди 3 години, програмите най-после се почувстваха като едно семейство и след това УС скъса тази връзка.

От друга страна, скривайки се зад аргумента за обществената роля на БНР, не мисля, че е ефективно, рентабилно и рейтингово да се правят продукции със слушаемост 500 човека напр., още повече ако не са профилирани. А тази ниска слушаемост е факт. БНР трябва да направи напълно достъпен за обществото своя звуков архив и Златния фонд. Радиото притежава уникални записи – музика и интервюта, които стоят в склада. А той понякога се наводнява. И в програмите не звучат песни и записи, които са продуцирани от БНР, но забравени в архива. И обществото е лишено от възможността да ги чува. В същото време, неоправдано се дават пари за нови записи, чийто единствен бъдещ живот е да станат част от архива и да седят в някое мазе. Така се разхищават бюджетни пари, които в полза на обществото могат да бъдат използвани за друго. Няма нито една обществено значима – национална или социална кауза през последните години, която да е иницирирана или подкрепена от БНР!!! Правят се инцидентни отбелязвания, без дългосрочност и планиране и без връзка между програмите. И това също е срамен факт за една обществена медия. Могат са се организират различни информационни кампании, вкл. за насилието сред младите, насилието вкъщи, безопасността на пътя, кампании в подкрепа на българската култура, инфо кампания за авторските права и др. В подкрепа на БГ култура трябва да работи и Музикална къща БНР – продуциране, запис, концерти, излъчване на нови произведения от родни автори и изпълнители, така че те да стигнат до слушателите. Да се организира целогодишно музикално радио риалити, което да открива таланти, да ги подкрепя и продуцира, те да звучат в програмите на БНР и т.н.

### **III. Организация и управление на БНР. Редакционна структура**

В момента БНР се ръководи от Управителен съвет и голям брой директори. Бройката на директорите може да се редуцира. БНР има 2 национални ефирни програми, 8 регионални програми и 2 формирания в интернет, наименувани "радио". Според мен новият Управителен съвет на БНР трябва да се състои само от представители на програмите на радиото. БНР няма нужда от Изпълнителен директор, длъжността може да се трансформира в Главен секретар. Необходими са промени в мениджмънта на някои дирекции от администрацията. За свободата на работата в програмите и за гарантиране на творческата независимост на екипите, е необходимо час по скоро да бъдат възстановени редколегиите навсякъде.

Новият УС трябва да одобри ревизирана структура на БНР и да работи за следните приоритети: 1. Утвърждаване на водещата роля на програма Хоризонт като информационен лидер и подкрепа на журналистите в нея, които с труда си изграждат публичния образ на радиото като цяло. 2. Развитие на програма Христо Ботев като специализиран канал само за култура. 3. Преоценка на приоритетите за Радио София и премахване на ненужната конкуренция между малката програма и големия информационен лидер Хоризонт, вкл. ненужното ползване на двама и повече репортери от програмите за едно и също събитие. 4. Преосмисляне на звученето на регионалните програми, сътрудничеството с националните и избягване на дублирането на информационни елементи. 5. Закриване на кореспондентските пунктове като самостоятелни единици там, където има РРС-та, преминаване на кореспондентите към РРС-тата (където ги има), ревизия на кореспондентската мрежа така, че да се избегне дублирането - напр. БНР и радио Варна да имат различни кореспонденти в Добрич, а радио Варна – кореспондент в Бургас, където има РРС на БНР! 6. Преструктуриране на Радио България, което от години не звучи ефирно, а на записани тракове на сайта на радиото. След обсъждане с екипа и разговори със

синдикатите преминаване на част от екипа към редколегията на корпоративния портал - от Българската редакция, вкл. от чуждоезиковите редакции – след преценка на това кои от сегашните 11 езика са приоритет, напр. англ., руски, турски, френски и немски; преминаване на част от чуждоезиковите редакции към международната редакция на Хоризонт; създаване на специализирано предаване за българите зад граница по програма Хр. Ботев. Едва ли някой може да ни убеди, че българите в чужбина четат новини от родината си на чуждия език, а не на български, а албанците в Албания напр. толкова се интересуват от новини от България, че влизат да четат на сайта на БНР!!! 7. Преструктуриране на Радио Бинар. Създаване на БНР WEB TV – не на отделен сайт, както е сега, а през корпоративния портал на БНР да може да се гледа и на видео това, което звучи в радиоефира. Това е много разпространена на Запад и в Русия форма, която води най-вече до привличане на младата аудитория. Създаване на стройна, единна програмна схема на БНР WEB TV, която да показва кой ден, в кой час кое предаване от ефира на коя програма може да се гледа и с картина в интернет. Разбира се, и със създаване на подкаст - видеа, клипове, селфита с гости, любителски видеа от слушатели/зрителите. 8. Преобразуване на сайта [www.bnr.bg](http://www.bnr.bg) в мощен инфо портал, на който може да се прочете новина или да се чуе и види дори(!) преди да е влязла в радиоефира. От друга страна, програмите произвеждат голяма продукция, която не винаги, не в достатъчен обем влиза в радиоефира. Тя може да намери място на сайта и подстраниците на програмите като нова инфо единица или разработка на друга.

#### **IV. Програмни намерения и приоритети**

Както стана дума, програмите на БНР не бива да съществуват като самостоятелни феодални владения, те трябва да си сътрудничат – ефирно и извънефирно и да се подобри междупрограмната координация, за която Програмна дирекция на БНР положи усилия преди 3 г, но след това УС прекъсна връзката. В програмите – сами по себе си добре структурирани, има пояси, които могат да се подобрят. В този

смисъл, е необходима преоценка и изчистване на профилите на програмите – жанрове, информация, музика. В много случаи програмите на БНР се конкурират помежду си, вместо да обединят усилия, за да са конкуренция на търговските радиостанции – в национален ефир и по места. Има части от страната, където освен националните програми Хоризонт и Хр. Ботев могат да се чуят ефирно и 2-3 регионални програми. И така се получава, че напр. в голям град като Бургас звучат и се конкурират 4-5 програми на БНР, а в същото време сигналът от предавателя на местната програма е много слаб и невъзможността да се хване или задържи устойчиво отблъсква аудиторията.

Телевизията, и в частност – търговските телевизии “откраднаха” значителна част от радиоаудиторията, особено сутрин, и трябва да положим усилия да си я върнем. Радиото има своите традиции в сутрешните информационни пояси и трябва чрез алтернативно звучене, включване на повече лични истории, човешки теми, форми, в които да звучи „гласът на народа“ да се печели нова аудитория или да си върне тази, която се е оттеглила.

Сегашното устройство и практика дава на Програмния съвет на БНР функциите на удобен орган в полза на УС. Програмният съвет трябва да има абсолютната самостоятелност при взимането на програмни и творчески решения. Заседанията на Програмния съвет трябва да бъдат публични и открити, дори може да се предават на живо по вътрешната видео система на БНР или на БНР WEB TV. Заседанията на УС също могат да бъдат публични – поне веднъж месечно и ако не се обсъждат данни с корпоративна поверителност.

Предстои преосмисляне на програмните схеми на регионалните програми - сега всяка от 10-те ефирни програми има почти идентична структура, която включва сутрешен, обеден и обзорен вечерен блок. В много случаи темите и гостите в национален и в регионален ефир съвпадат и се повтарят. Какъв е смисълът да се хабят ресурси за такова дублиране? Може да се помисли върху схема, при която регионалните програми ретранслират сутрешния и вечерния

блок на Хоризонт, вместо да го конкурират, а от 10.00 до 12.00 и от 14.00 до 16.00 ч. да правят свои регионални информационни пояси. Разбира се, това ще редуцира бюджетите на програмите и броя на ангажираните лица.

Програмите трябва да са отворени към обществото с преки възможности за комуникация с аудиторията. В това много важна роля имат социалните мрежи, където връзката с аудиторията е директна. Липсва автроекламата като форма за презентирание на съдържание (а тя е много силен инструмент на търговските телевизии напр.), както и кроспрограмото присъствие и представяне на ефирни и извънефирни форми.

С реализираните финансови икономии от реструктурирането на сегашните радио България и радио Бинар, БНР трябва да възстанови своята кореспондентска мрежа в чужбина. Динамиката на процесите в ЕС и засилването на прояви на фундаментален тероризъм налага създаването на кореспондентски пунктове в Лондон, Париж, Берлин и Белград, освен сега съществуващите в Брюксел и Москва. Това не е само въпрос на престиж за една национална обществена медия, но и ще подобри оперативността на новинарските емисии в програма Хоризонт.

## **V. Технологично развитие на БНР**

Необходим е преглед и анализ на покритието на сигнала на отделните предаватели, тяхното ситуиране и мощността им. Понякога – когато като обикновен турист се движиш с автомобил на север от Варна напр, към границата с Румъния и най-южния румънски курорт Вама Веке – не можеш да хванеш по радиото нито една от програмите на БНР. Подобен проблем има и на юг, където сигналът понякога се преплита със сигнала на турски радиостанции, чието излъчване често е по-силно от нашето.

Студийните комплекси в БНР са на добро техническо ниво. Само че не се използват ефективно. Особено студиото на сегашното радио Бинар, което има цифрови пултове за звук и картина/видео. При преобразуване на Бинар и създаване на програмна схема на БНР WEB TV това ще се промени.

Необходим е и анализ на ангажираността и ефективността на работата в постпродукционните студиа на програмите.

Необходимо е да се подобрят и техническите възможности за LIVE излъчване от мястото на събитието и от значими културни факти. Преоценка на ползвани досега устройства и канали за предаване на сигнала до ефирните апарти. Подобряване на техническото и технологично обезпечаване за дейността на журналистите на работните им места – вкл. компютри, звукозаписни устройства и звукообработващи програми. Оценка на ползите от системата Далет+ и пълноценното ѝ присъствие в подготовката и излъчването на програмите. Обмисляне на възможността за създаване на единен, мащабен нюзрум за ползите на новините на Хоризонт. Създаване на единна база музикални единици, до които да има достъп всяка програма, вкл. регионалните. Създаване на единен сървър за обмен на инфо единици – записи, интервюта и др., до които да имат достъп всички програми и всеки да може да ползва целия запис или част от него, при позоваване на програмата-първоизточник.

## **VI. Финансиране на БНР - форми и механизми за контрол**

Откритост и пълна прозрачност при управлението на бюджета на БНР – обществени поръчки, процедури, договори. Аргументирано преразпределяне на бюджета за 2017-та година с оглед на реструктурирането на програми, описано по-горе и създаването на кореспонденстки пунктове в чужбина.

Преглед, оценка и промяна на съществуващата в БНР система на заплащане на труда на щатните служители. През последните десетина години след одитите на Сметната палата в БНР, постоянно има препоръки за премахване на хонорарите като форма, която дублира щатното възнаграждение, но нито едно от досегашните ръководства не направи това от страх как ще реагират служителите. А най-важният инструмент е: **УВЕЛИЧАВАНЕ НА ЗАПЛАТИТЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В БНР**. На колегите трябва да им се обясни, че ще се увеличи щатното трудово възнаграждение на всеки, което е по-добре и към



днешна, и към бъдеща дата. Защото днес ще получаваш по-добри пари, с осигуровки върху цялата сума, а утре – когато се пенсионираш, ще получаваш по-добра пенсия, понеже си бил осигуряван на по-добра сума и с по-големи осигуровки. Необяснимо за мен е защо никой досега не обясни на колегите в БНР, че е в пъти по-добре вместо 600 лв. заплата напр, да получаваш 1000 лв. При сравними по обед бюджети за разходи за персонал в двете обществени медии, средната щатна брутна заплата в БНР е с около 25% по-ниска от тази в БНТ. Значи и заплатите в радиото може да бъдат по-високи, в рамките на сегашния бюджет. Мисля, че е време за промяна и в БНР. Разбира се, за това е нужна усилена работа на дирекция “Финанси”, но с добри разчети и изчисления, това може да се случи от 1 януари 2017 г.

Освен приходите от хонорари, в момента друг важен приход в редакционните колективи на БНР са и хонорарите по европейски проекти. Проекти по линия на Европейския парламент и на Европейската комисия, както и други. За съжаление, през последните 3 години БНР не спечели нито един нов проект, което не е само въпрос на имидж. Пак за съжаление, сегашният УС на БНР създаде предпоставки за конфликти и разделение в програмите по линия на това кой какви пари получава по проекти. Въпреки че заплащането става по правила, одобрени от УС - никой не е взел сам пари като хонорар – нито за обичайната радиопрограма, нито по проекти. Директорите на програмите подписват хонорарите. Като Програмен доректор на БНР съм бил ръководител на три европроекта, по които натрупах доста опит, имам и чисто нов екип от експерти, който може да разработи нови проекти, с който БНР успешно да кандидатства пред ЕП и ЕК.

Необходимо е да се създаде нов, ефективен Обществен съвет на БНР с изявени общественици, които да участват активно в изграждането на дългосрочна програма за развитието на БНР.

## **VII. Лична мотивация и аргументация за участие в конкурса**

Бях програмен директо на БНР за 23 месеца от последния мандат. Като такъв видях много и се научих на много. Видях как се иска смелост да вземеш решение, да го аргументираш пред колегите и да носиш отговорност за това решение. Което при сегашния УС не се случи. Научих за радиото и за програмите много повече от това, което знаех през 2013-та. Познавам структурните звена в БНР и най-важното – познавам колегите, които работят в тях. Винаги съм бил за откритата и директна комуникация. Реших, че за настоящия конкурс не искам да правя подписки в моя подкрепа или да карам някой да ги прави от мое име и в мое име, защото не искам да продължи това, което направи сегашният УС – да разделям колегите на “наши” и “не наши”. През пролетта на 2015-та аз бях единственият директор на БНР, който не се подписа в контраподписката, организирана от УС в подкрепа на същия този УС, когато започнаха протестите на колеги. Защото смятам, че директорите са директори на цялото радио – не на едни или други части от колективите. Така трябва да бъде и с Генералния директор на БНР – да бъде мениджър на всички служители в радиото, а не на части от него. Което мисля, че мога да направя, понеже съм комуникативен, инициативен и диалогичен човек. Всички заедно трябва да върнем общественото доверие в БНР.