

КОНЦЕПЦИЯ ЗА ВЪЗВРЪЩАНЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ НА ОБЩЕСТВЕННОТО РАДИО В ЛИНЕЙНИТЕ И НЕЛИНЕЙНИТЕ МРЕЖИ

I. КРИЗАТА В УПРАВЛЕНИЕТО НА БНР И НЕОТЛОЖНИ МЕРКИ ЗА ПРЕОДОЛЯВАНЕТО ѝ

Управленската криза в БНР сложи тежък отпечатък върху програмите и перспективата на медията. Причините за дефицитите са недостатъчната компетентност и технологична грамотност в екипа, липса на визия за развитието на медията, загубата на време (100-те дни за „ориентиране“), невъзможността да се формират приоритети, закриването на иновативни технологични проекти (като хибридната мултимедийна интернет платформа БИНАР), липсата на диалог и прозрачност в управлението, незадоволителната финансова дисциплина, необоснованата „футболизация“ на ефира¹, накърняването на обществени ангажменти със спирането на преките излъчвания от парламента, на средните вълни². Неубедителната намеса в програмите и пренебрегването на екипния стил доведоха до рязък спад на обхвата на аудиторията, мотивацията и творческата инерция, откъсване на ръководството на БНР от журналистите. След периода на удължаване на срока за пенсиониране, над 300 души в медията навършиха пенсионна възраст. **Пропуснат беше уникален шанс за структурна и бюджетна реформа.** Необоснованите хаотични назначения предизвикаха допълнително демотивация, съпроводена с текучество.

Цел на тази концепция е да възстанови и надгради позициите на БНР като програмен, технически и технологичен лидер, като динамично развиваща се многопрограмна медия и културна институция с активно и влиятелно присъствие в ефир и мрежовото общество (networked society). Най-неотложните мерки ще бъдат ориентирани към връщане на прозрачността и доверието в управлението, за преодоляване на разделението между гилдиите. Ключовата дума е диалог. Задължително ще се осигури **достъп на всеки до решенията на всички нива**, до мерките и намеренията, засягащи планирането, финансирането и програмното развитие. **Ще се направи вътрешен финансов и организационен анализ за състоянието на медията³, ще се възстанови системното проучване за слушаемостта на програмите и нагласите на аудиторията (вкл. регионалната)**, като данните се публикуват на интернет сайта.

Стремежът на тази концепция за развитие на БНР е **да се изгради нова програмна, техническа и технологична визия за лидерски позиции в близка и средна перспектива, след преминаването към цифрови излъчвания.**

Целите и намеренията са съсредоточени в следните направления:

- Ребрандинг, реструктуриране, визуализация, спиране на текучеството;
- Доизграждане на националния нюзрум с използване на капацитета на водещите национални и регионални програми, Радио България, Интернет сайта, с нова визия за **собствените източници на информация;**
- Нови младежки, музикални и развлекателни предавания. **Възстановяване на уникалния музикален профил на Радио София, на съдържателната му характеристика** на обществено ангажирана регионална, социална и младежка програма;
- Ще завърши изграждането на Третата национална мрежа от регионални програми, **ще бъдат преформулирани приоритетите, програмната схема и лицензът на Радио Кърджали.** Увеличаване на програмното време на Радио Видин и Радио Бургас;

¹ На водещата програма „Хоризонт“

² При това, с накърняване на разпоредите за националната сигурност (чл. 42 от Концепцията за национална сигурност на БНР)

³ Да се публикуват препоръките от поръчаните одитни изследвания за управлението, мобилните връзки и предавателната мрежа, за които са похарчени близо 1,5 млн. лева.

- Превръщане на интернет сайта („медия в медията“) и интернет радио БИНАР в **хибридни кросмедии** със самостоятелна аудитория, постоянно присъствие в социалните мрежи, допълващи визуализацията. В корпоративния интернет сайт на БНР ще се развият **аудиовизуална културна, спортна и детска страница**;

- Възвръщане на мултимедийната издателска дейност на Рекламно-издателската къща. Нов маркетинг за продажбите на музика от фондовете на БНР в световните музикални портали. **Преразглеждане на приоритетите в музикалния плейър**.

- Оптимизиране на работата на техническия комплекс на БНР. Анализ на покритието и аудиторията в крайграничните и високопланински райони след спирането на средните вълни. **Стратегия за цифровизация на радиоизлъчванията**;

- Разработване на програмно мотивирана база за бюджетното финансиране на БНР, нови европроекти;

- Разработване на програма за текущо попълване на Златния фонд на БНР;

- **Нова стратегия в областта на използването, задържането и развитието на кадрите с мерки за хоризонтално и вертикално развитие.**

Други мерки: *тотална езикова, техническа и технологична подготовка и обучение. Изработване на методика и скала за мотивация.*

II. РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

Взривното възникване на нови медии създава нови общности, нови съжителства и нов тип конкуренция. В областта на информацията и информационните технологии се извършва огромна трансформация на обществените нагласи. Вече няма гаранции, няма дадености, привилегии. В ерата на мрежовото общество (networked society) и цифровите технологии обществените медии са изправени пред нови предизвикателства⁴. В условията на глобализация, либерализация и комерсиализация успехът на обществените медии зависи от тяхната гъвкавост, от надграждането на доверие, от възвръщаемостта на очакванията, персонифицирането на посланията, разнообразяването на услугите и достъпността, от съчетаването на линейни и нелинейни услуги, използването на хибридни технологии с „течно“ съдържание за мобилните приложения и приложения, „пренос от всеки за всеки“. **БНР трябва да възстанови лидерските си позиции в технологиите.** Наложително е непрекъснато изучаване на аудиторията, поддържане на обратна връзка, „инообразие“ (предлагане на иновативно съдържание в разнообразни формати)⁵. Задължение на БНР, като обществена медия, е непрекъснато да се развива чрез креативност и ексклузивност на разнообразието на услугите, многообразието на културната идентичност, програмния и съдържателен плурализъм.

Обществената мисия на БНР изисква да бъде надежден източник на бърза, достоверна и обективна информация, като гарантира плурализъм на гледните точки. Борбата за пазарен дял изисква максимално покритие, универсалност и общодостъпност на програмите, инвестиране в разноформатен „течен“ контент чрез мултифункционални кросмедийни платформи и брандове и хибридни услуги. БНР трябва да бъде самокритична, прозрачна институция, с високи професионални стандарти, повишени изисквания към личните качества на журналистите, администрацията и техническия състав. В управлението – налагане на принципа на **споделеното доверие**, като се изгражда **нов дух** на партньорство с обществото и медийната среда.

С подкрепата си за българската култура и музика, на националната памет и идентичност, БНР ще укрепва доверието към обществените медии, като изгражда мост между различните социални, културни и етнически общности, между България и останалия свят.

⁴ Ще предложим създаването на **Консултативен съвет между БНР и БНТ** за разработка на съвместни проекти, съгласувана политика в цифровизацията и разработката на мултимедийни, кросмедийни проекти и платформи.

⁵ „Визия 2020 на Европейския съюз за радио и телевизия (EBU) и Препоръка 3/2007 на Комитета на министрите на страните – членки на Съвета на Европа“.

С двете си национални програми, 8-те си регионални радиостанции, хибридно радио БИНАР, корпоративния интернет сайт на 11 езика, с богатите си архивни фондове, БНР е медията с най-много програми, с най-развит потенциал и най-високо обществено доверие. Многообразието на съдържанието придобива ключово значение за обществените медии.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА БНР. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Първостепенна задача на управлението трябва да бъде възстановяването на синхрона в работата на трите нива на управление – Управителен съвет, Програмен съвет, Съвет (Борд) на директорите, както и на системността и прозрачността в дейността им. *Главната цел е изграждане на екип от съмишленици.*

Външният мониторинг на програмите и управлението се осъществява чрез **Обществен съвет** като съвещателен орган с гражданското общество, с представителство на творческите съюзи и гилдии, най-тясно свързани с работата на БНР.

Промените в структурата са насочени към уедряване и опростяване на връзките между тях, укрепване на функционалността и взаимната им информираност.

Управителният съвет е висшият ръководен орган на БНР. Субординацията с останалите структури се извършва чрез Секретариат. **Програмният съвет** решава творческите въпроси по планирането и развитието на програмите. **Съветът на директорите** е оперативен орган за управление под ръководството на генералния директор, свиква се в *разширен състав* един път в месеца с участието на директорите на регионалните радиостанции (PPC).

Генералният директор ръководи Управителния съвет и Съвета на директорите. На негово пряко подчинение са ръководителите на програми, дирекции и самостоятелни структури. (*Приложение 1*). **Програмният директор** ръководи Програмния съвет и програмната дирекция, Центъра за работа по проекти и партньорства. **Изпълнителният директор** следи и за изпълнението на решенията на Управителния съвет.

Продуцентският принцип и екипната организация на програмите се запазват като приоритетни в управлението в програмите. Всяка от тях ще работи с унифициран *затворен цикъл*, със собствени режисьорски и технически екипи.

Дирекция „Техника и технологично развитие“ включва и структурите „Радиоразпръскване“ и „Интернет и нови медийни технологии“.

В „Програма „Хоризонт““ ще се обособи *продуцентско направление „Собствени източници на информация“*.

Програма „Христо Ботев“ ще работи на смесен принцип с продуцентски направления и тематични редакции.

Към **Рекламно-издателската къща на БНР и „Музикална продукция и състави“** се изгражда *„Продуцентско-импресарски център“*.

Интернет сайтът на БНР ще се развива като „медия в медията“, заедно с БИНАР – „телевизия в радиото“, за визуализация на продукцията на БНР, с профили на предаванията и нова концепция за присъствие в социалните мрежи и Интернет.

Регионалните радиостанции (PPC) ще продължат да се развиват като самостоятелни програми, във взаимодействие с националните програми.

IV. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

В програмите от решаващо значение е възстановяването на редколегиите, екипният дух на планиране и управление, прозрачността, доверието, диалога. Ще се синхронизират програмните и бюджетните приоритети за по-висока ефективност и *равнопоставеното развитие на структурите*. Едновременно с многопрограмното развитие, се преминава към развитие в дълбочина – диференциация на програмите и разнообразяване на съдържанието в рамките на изградените вече структури, което ще позволи *да се разширява аудиторията без инвестиране в нови структури*.

Квалификацията и преквалификацията трябва да станат приоритет в общата политика на БНР, с акценти върху правоговора и техника на говора, курсовете по чуж-

ди езици, техническата и технологичната грамотност, програмния мениджмънт, финансовото управление.

В Програма „Хоризонт“ ще се търси по-голяма динамика чрез по-добро съотношение говор – музика, баланс на музикалните жанрове и съотносимост на спортните предавания.. **Разработка на видеоприложения към новините.** Ребрандинг на съботно-неделните предавания, утвърждаване на младежка музикално-жанрова линия във вечерните часове. Необходимо е да се уточни **профилът на програмата преди обед**, дебат за промени в дневния обзор „Нещо повече“ и седмичния „Неделя–150“. Преодоляване на стереотипа на програма за „средната възраст“, акценти върху правоговора и езиковата култура, с по-голямо разнообразие на гледните точки, по-силно присъствие на авторските коментари, разследващата журналистика, социалната версия на събитията.

В Програма „Христо Ботев“ ще завърши започналата преди няколко години структурна и програмна реформа за управление на програмното съдържание чрез **продуктски направления и редакции**. Програмата, въпреки впечатляващото си покритие, изградено през последните години и тотално модернизираната техническа и технологична база, продължава да работи с остаряло разбиране за съвременното радио. Трябва да се засилят спонсорствата, съвместните проекти, копродукциите, класациите, извънстудийната дейност, културните салони. Сутрешната линия трябва да бъде и своеобразен информационен гид за съдържанието в „художествената“ част на програмата. Внимание към хората от „малкия град“, които търсят допир с театъра, изобразителните изкуства, класическите жанрове. Това е програма за традициите, обичаите, културното наследство и националната идентичност, „прозорец“ за етническата толерантност, неформалните общности, хората в неравностойно положение. Атрактивна визия **за програми за интернет и мобилно приемане**.

Радио България ще се развива и като интернет радио с модули он-лайн и он-деманд (по заявка) и интерактивен подкаст. **Съвместна визия за намеренията, броят на езиците и характеристиката на програмите с Министерствата на външните работи, културата и туризма, Агенцията за работа с българите в чужбина, с Асоциацията на българските медии в чужбина.** Модернизиране на програмите на майчин език. Засилване на обратната връзка с аудиторията през новите технологии, интерактивното общуване. Ще се търсят нови технически възможности за **излъчванията в смесените райони**, разработване на **мултиезиков плеър на съдържанието**. Спиране на технологично остарелите проекти за наемане на честоти в САЩ, Украйна и др. Проучване на аудиторията в чужбина, **разработка на форум за дистанционно интерактивно анкетиране на аудиторията**.

Интернет сайтът ще се развива като представителна мултимедийна силно визуализирана корпоративна платформа на БНР с мултиплеър на съдържанието, с възможности за блогово структуриране, профили и линкове в социалните мрежи.

Интернет радио БИНАР – Развитие на проекта като **субдомейн и хибридна мултимедийна платформа, с нова визия, собствена видеопрограма, дайджест на програмите на БНР**, подкаст, музикални и документални архиви, в **музикалния радиоплеър** - отказ от музикалните жанрове, които са извън обществената специфика и утвърдената аудитория на БНР. Мултимедийна и мултитехнологична платформа, ориентирана към младите хора, меломаните.

Изчистване на профила на **регионалните радиостанции (РРС)** в съответствие със социологическите данни и пийпълметрията, укрепване на позициите им на регионални медийни лидери, културни средища и продуценти на култура и музика. **Прелицензиране на Радио Кърджали**. Проучване за необходимостта от **Радио Плевен**.

БНР ще продължи да поддържа авторитета и позициите си на обществена културна институция. **Дейността на дирекция Музикална продукция и състави ще се обвързва все по-активно с резултатността**, ще се създаде **вътрешен експертен съвет**. Ще се разширява взаимодействието ѝ с културните институции, общините, гражданското

общество, а чрез дирекция Международно сътрудничество - с *Европейския съюз за радио и телевизия (EBU)*.

Разработване на програма за планово попълване на **Златния фонд** на БНР с включване на РРС, Радио България и музикалната продукция и състави.

Разработка на стратегия с прогноза и анализ за равнопоставено използването на линейните и нелинейните технологии. Налагане на корпоративната визия на БНР на принципа „всичко за всички“ с универсалност, национална достъпност, креативност, инообразие.

V. ТЕХНИЧЕСКО И ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Основен приоритет ще бъде *дигитализацията на архивите* и продуцентските комплекси. *Пълен одитен анализ за използването на внедрените през последните няколко години технически мощности и софтуер*. Ще се развива високотехнологичната свързаност между програмите и структурите на БНР, унификацията на техниката и технологиите, мобилното приемане чрез разработка на „течно“ съдържание – приложения и приложения. Фокус върху *кадровото обновяване на Дирекция „Техника и технологии“*. Ще се доразвива покритието на регионалните програми, ще се разгледат мотиви и възможности за препланиране на внедрените честоти. Разработка на мотиви и стратегия за *цифровизацията на излъчванията на БНР*, съобразно препоръките на Европейската комисия и националния план за цифровизация. Ще се разширява използването на хибридни технологии и видеоизлъчванията. *Ще се извърши дистанционно проучване за аудиторията за целесъобразността от наемането на честоти и излъчвания в чужбина.*

VI. ФИНАНСИРАНЕ НА БНР. ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ НА КОНТРОЛ

Ще бъде извършен *обстоятелствен анализ за планирането и финансовия контрол в БНР*. Ще се търси програмно и резултатно ориентирано бюджетиране. Ще се търсят резерви за дългосрочно устойчиво финансиране на обществените медии, включително чрез законодателни промени. Ще се подготви сравнителен анализ на заплащането в БНР и на рисковете от дублиране на основното и допълнителното заплащане на труда. Ще се търсят и разкриват резерви за *последователно увеличаване на основното и допълнително заплащане на труда на всички работещи*, според резултата и квалификацията, чрез системно атестиране, непрекъснато актуализиране на длъжностните характеристики, увеличаване на приходите, оптимизиране на състава. Главна цел на *вътрешния финансов контрол* е осигуряването на прозрачност, законосъобразност, стабилност и добро финансово управление на бюджетните средства и собствените приходи чрез собствената система за финансово управление и контрол (СФУК). *Непрекъснатата оценка и управление на риска*, по-ефективно управление на възможностите за допълнителни приходи⁶.

Приоритети:

- Гарантиране на законността, ефективността и целесъобразността при изразходването на бюджетните средства и собствените приходи. Засилване на предварителния, превантивен контрол от страна на вътрешния одит и финансовия контрол
- Подобряване на системата за възлагане и контрол на обществените поръчки.
- Системна и непрекъсната квалификация и преквалификация на кадрите от финансовата и управленската сфера
- Подобряване на комуникациите между програмите и структурите.

VII. ЛИЧНИ МОТИВИ ЗА УЧАСТИЕ В КОНКУРСА

Убеденост за необходимостта от бързи и ефективни мерки за преодоляване на кризисните процеси в БНР. Доказан опит. Познаване на работата на обществените медии

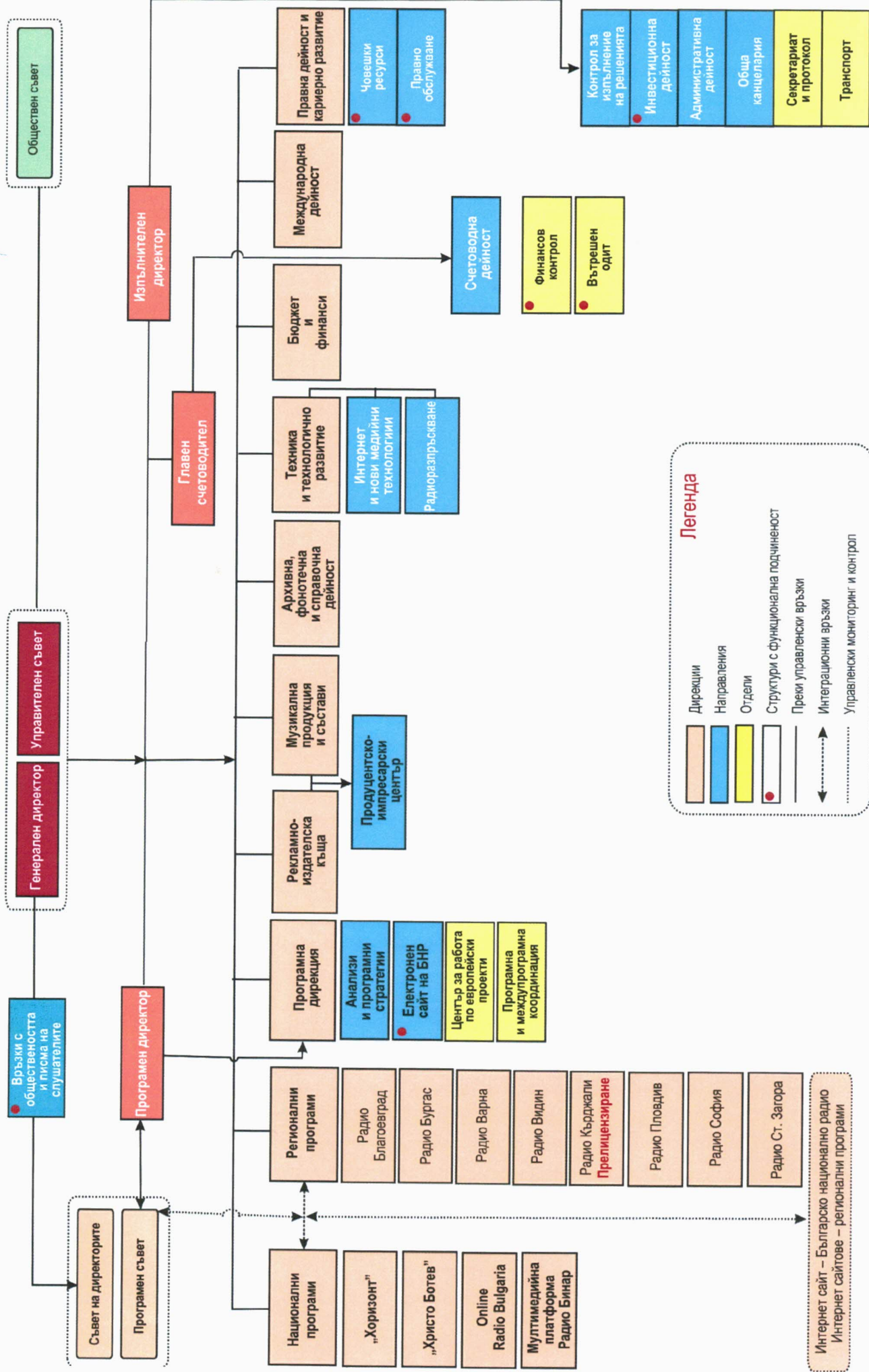
⁶ Чрез динамичен маркетинг, наеми на техника, имоти, копродукции и партньорства, концертни, звукозаписващи, издателски дейности, продажби на музика от фондовете на БНР в световните музикални портали

и системата на БНР. Ясна визия за неотложни поетапни и дългосрочни програмни, организационни, структурни и технически мерки.

Валерий ТОДОРОВ

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'V. Todorov', written in a cursive style.

Организационно-управленска структура на БНР



Легенда

- Дирекции
- Направления
- Отдели
- Структури с функционална подчиненост
- Преки управленски връзки
- Интеграционни връзки
- Управленски мониторинг и контрол