

BNR

БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО®



**НОВОТО РАДИО
В СТАРАТА КЪЩА**



БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО®

НОВОТО РАДИО В СТАРАТА КЪЩА

КОНЦЕПЦИЯ

за развитие на
БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

**КАТО МНОГОПРОГРАМНА
ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ
И КУЛТУРНА ИНСТИТУЦИЯ
С АКТИВНО И ВЛИЯТЕЛНО ПРИСЪСТВИЕ
В ЕФИРА И МРЕЖОВОТО ОБЩЕСТВО**

Валери Тодоров

I. РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА МЕДИЙНИ УСЛУГИ

Предизвикателството: Радиопаратът изчезва. Къде е новата публика? Най-голямото предизвикателство пред обществените медии са новите технологии и **новите конкуренти** – социалните медии и самоорганизиращите се общности, мрежовото общество. Второто – **натискът** върху публичните финанси и замразяването на бюджетната подкрепа. Третото, вътрешно предизвикателство, е **уещането за незаменимост**.

Живеем във време, когато значителна част от новото поколение не познава копчето на радиопарата. И в това няма драма.

Означава ли това, че радиото умира? **Новият потребител** иска всичко, по всяко време, навсякъде, по всякакъв начин. Слушателят иска не само да чува, но и да „вижда“ радиото. Той иска да пребори „копчето“, да му диктува.

Наред с прекия ефир и предаванията „на живо“, подкастът, медийните услуги онлайн и он деманг (по заявка) стават неотделима част от новата визия за радиото. Бързата и гъвкава технология на радиото го прави силен конкурент на социалните медии, но най-важното предимство е **доверието**, изградено с години към медията и към имената в нея. Заедно със **златния резерв – архивите и музикалните фондове**.

Експлозията от нови медии крие в себе си и разочарования. Очакванията са повече от случващото се. Затова професионалният глас, професионалната визия стават отново търсени – като арбитър, като „заверка“ на прочетеното, видяното в социалните медии. Вярно ли е? Така ли е? **Гласът на знаещия, авторитетния, познатия водещ се превръща в детектор**. Затова и въпросът застрашени ли са обществените формати, има естествен отговор. **Технологиите стават все по-масови, но съдържанието – все по-индивидуално**, персонализирано. Общественото радио с фондовете, архивите и създаденото доверие, най-персонифицираната от традиционните медии, има запазено бъдеще. Защото по-важният въпрос е не какво да се прави, а как да се прави. В битката на технологиите **залогът е съдържанието**.

Кои са нашите бъдещи слушатели? Ясно е едно – че ако не ги създадем, ако загубим доверието и очакванията на сегашната аудитория, бъдещето ще ни отхвърли.

В ефира слушателят е или симпатизант, или опонент. В нелинейните, PULL технологии, в интерактивните комуникации слушателят от потребител се превръща в **съучастник** в създаването, генерирането на съдържание (user generated content). **Едновременното, равнопоставено развитие на линейните и нелинейните** технологии е условието за бъдеще. Всъщност е необходимо изпреварващо развитие на „течните“, интерактивните технологии.

Очевидно е, че е необходима **нова структура на приоритетите** на БНР. **Равен старт, равен шанс, паралелно развитие** на всички програмни структури – линейни и нелинейни. Най-важното – изчистване на програмния им профил и актуализиране на обществената им функция.

Пътната карта е: по-голяма динамика и разнообразие на съдържанието, по-високо качество, **персонализирана журналистика**, множественост на професионалните умения. **Начинът** – прозрачност, компетентност, диалог, непрекъснат мониторинг, гъвкави и мобилни технологии, **лидерство в местните новини** и продукция. Успехът ще зависи от креативността и ексклузивността, от разнообразието на услуги, от надграждането на доверие, от многообразието в културната идентичност, от предлагането на иновативно съдържание в различни форми и формати чрез **програмен и съдържателен плурализъм**.

БНР като обществен доставчик на медийни услуги трябва да поддържа лидерски позиции в областта на информационните технологии и културния контент, където се извършват най-големите обществени трансформации. Условието за лидерство в ефира и социалните мрежи е активна **конвергенция и трансформация на съдържание „от всеки за всеки“**, гъвкаво прилагане на новите технологии и мобилните приложения. Битката за слушателите и потребителите изисква от БНР да бъде **динамична, саморегулираща се, самокритична, прозрачна обществена институция с високи професионални стандарти**. С подкрепата за националната култура, националната памет и идентичност, с програмната си толерантност, БНР ще запазва позициите си на мост между социалните, културните и етнически общности чрез създаване на широко **разпознаваеми, отличителни (distinctive) програми и предавания**, обществено значими новини, висококачествена разследваща журналистика, познавателни развлечения, кросмедийни междужанрови формати и хибридни услуги.

Трите „Д“: *динамика, диалог и доверие* – това са трите „Д“ на промените.

Най-неотложните мерки ще бъдат насочени за преодоляване на продължаващата управленска криза, за връщане на доверието в управлението, възстановяване на екипния дух и мотивацията, за преодоляване на **разделението между гилдиите**. А доверието означава прозрачност на намеренията и достъп до решенията на всички нива. Вместо камерите за следене, ще се търси задължително допустимо и балансирано **визуализиране на продукцията** на обществената медия.

Общественото радио трябва да представя „**новите герои**“ – успешните, активните хора, да потърси съдействието на „**новите съюзници**“ – активните слушатели и потребители, културните институции, неправителствения сектор, които да станат **съмишленици и съучастници в изграждането на новата визия на новото радио за новите аудитории**. Това е пътят за преодоляване на негативизма, езика на омразата и **за утвърждаване на позитивите в обществения живот**, на успеха и перспективата, за борба с фалшивите новини и хибридните войни. Именно чрез авторитетното и знаково присъствие в социалните мрежи, мрежовото общество трябва да създаде представата за „новото обществено радио“.

II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Очевидно е, че **кратките управленски мандати** и самоцелните реорганизации създават нестабилност. Административната структура трябва да е функция на промените, а не обратното. По-точно структурата трябва да се променя не самоцелно, а в синхрон с промяна на програмните приоритети.

Управлението на медията зависи от компетентността, синхрона и разделението на функциите на трите нива на управление – Управителен съвет, Съвет на директорите и Програмен съвет. Също така от непрекъснатата **обществена и гражданска експертиза** чрез Обществения съвет, където трябва да влязат партньори на БНР, представители на творческите гилдии и институции, фигури с високо обществено доверие и принос.

В **Управителния съвет** ще влязат хора с професионален опит и експертиза, които ще решават стратегическите въпроси без ресори и вътрешна специализация, без публикуване на функции на изпълнителните структури.

В **директорския борд** ще се търси **индивидуалното присъствие на личности с професионални амбиции**. В Програмния съвет ще се решават всички въпроси, свързани с творческата дейност на медията.

От особено значение са повишаването на **компетентността на средното звено** и стартовата квалификация в програмите и структурите.

Приоритет в програмните структури ще бъдат **екипната организация и продуцентското начало**. Те ще насърчават инициативата, саморегулацията, творческата самостоятелност на всички структури. Чрез Програмната дирекция, ръководена от програмен директор, ще се засилва координацията между тях. Реакцията на аудиторията на промените ще се следи чрез гражданските форуми в интернет, обратната връзка, социологическите проучвания и пийпълметрията, дистанционното анкетиране. За целта ще бъде създаден **Център за мониторинг и анализи**.

В дирекция „Техника“ ще бъде създадена **специализирана структура „Развитие и нови медийни технологии“**.

В програма „Хоризонт“ ще се обособи **продуцентско направление „Собствени източници на информация“**. Ще бъде преразгледан статутът на „колективните кореспонденти“ и ще се търси максимална персонификация на информацията от регионите.

Новосъздадена **интернет редакция в Програма „Христо Ботев“** ще създава специализирано съдържание за социалните мрежи.

Интернет сайтът на БНР ще се развива като **„медия в медията“**, заедно с платформата БИНАР – **„телевизия в радиото“**, за визуализация на продукцията на БНР и **нова концепция за присъствие в Интернет и социалните мрежи (приложение 1)**.

Регионалните радиостанции ще се развиват като самостоятелни структури с необходимата обезпеченост за работа и взаимодействие с националните програми. Те трябва да разкриват възможности за работа по **проекти в крайграничните райони**.

Рекламно-издателската къща ще възстанови активната си издателска дейност заедно с продуцентския център в дирекция **„Музикална продукция и**

състави“, която ще възобнови турнетата си в регионите.

От принципно значение за прозрачността, диалога и доверието е възстановяването на ролята на **редакционните колегии** като **творчески експертни структури**. Загубата на динамика, хаотичните недовършени управленски действия, липсата на системност и последователност, доведоха до загуба на време за реформи, изоставане в технологиите, което с управленски и **антикризисни мерки** ще трябва да се преодолява.

Промените в структурата ще бъдат насочени към премахване на дублирането, опростяване на връзките и координацията, укрепване на функционалността и взаимната информираност.

Трябва да се излезе и от една остаряла представа, която ще отслаби **външния натиск** върху перспективата на обществените медии. **БНР и БНТ не са пряк конкурент на търговските медии**. Но развитието им под натиска на частни интереси е опасна тенденция.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Стремежът на тази концепция е да изгради нова програмна, техническа и технологична визия за лидерски позиции на общественото радио в близка и средна перспектива.

БНР ще се развива като динамична самообновяваща и саморегулираща се многопрограмна медия, доставчик на високотехнологични медийни услуги с активно и влиятелно присъствие едновременно в ефира и мрежовото общество (networked society). Пазенето на статуквото и конвенционалното мислене са претенция за запазено място, каквото не съществува в ефира и новата медийна среда. Сценарият може да бъде само един – креативност, **изпреварване на тенденциите**. Необходим е ребрандинг на програмите на БНР, актуализиране на линиите с отчитане на динамиката на аудиторията, въвеждане на нови предавания и линии, актуализиране на музикалната „опакровка“, сигналите, радикална промяна на вижданията за социалните мрежи и социалното радио.

Общ успех може да се постига само чрез *максимално синхронизиране на про-*

грамните, бюджетните и технологичните приоритети. Най-важното е **обща визия и равнопоставеното едновременно развитие** на всички структури в БНР. Заедно с многопрограмното развитие, е необходимо развитие в дълбочина – **диференциация** на програмите и предаванията, разнообразяване и множественост на съдържанието, активен пренос в социалните мрежи, което ще позволи да се инвестира без създаване на нови структури.

Приоритет в общата политика са квалификацията и преквалификацията, правоговорът и техниката на говора, чуждоезиковата и технологичната грамотност, програмният и финансовият мениджмънт.

Програма „Хоризонт“

От лидер в радиоефира програмата слезе надолу в обхвата на аудиторията на – 4-то – 6-о място в националния ефир, с влошаваща се тенденция. Това показват дори розово обработените „секретни“ пийпълметрични и социологически данни. Причините са нарушената динамика в програмата, липсата на самокритичност и промени, дублирането в профила на предаванията, което създава усещане за еднообразие на форматите. Трябва да се възстанови **балансът между говора и музиката**, да се ограничи неоправданото увеличаване на говорните модули. Необходимо е да се разшири **географският обхват на новините и събитията**, повторенията да се представят в сюжетно развитие. Всички репортери, водещи и кореспонденти трябва да преминават през периодично атестиране за правоговор и култура на говора, което е и част от хоризонталното им израстване. Трябва да се поработи върху подбора на **гласовете** на водещите. Знаем, че има „сутрешни“, „обедни“, „вечерни“, „нощни“ гласове. Подборът им е част от стилистиката на Програма „Хоризонт“.

Програмата трябва да запази позициите си на еталон в **говорната култура и езиковите стандарти**. Наложително е част от водещите в новините, особено новоназначените, да бъдат използвани и като репортери на събития – вътрешни или международни.

Недостигът на икономическа информация в осведомителните бюлетини ненужно изостря политическия им профил. Една от сериозните грешки в информационните линии на „Хоризонт“, водещата новинарска програма на БНР, е преместването на **вечерния осведомителен бюлетин** от 18 часа в 19 часа. Общественото радио изгуби конкурентни предимства. Социологическите проучвания показват, че активното, ангажираното време за слушане на радио

е до 18 часа. Това е краят на информационния ден за радиото. Телевизиите не могат, по програмни и технологични причини, да успеят да обобщят новините до този час. В 18 часа радиото все още изпреварва информационната картина на останалите медии. Затова телевизиите и другите се съобразяват и цитират новините на БНР. Да не забравяме, че БНР разполага с най-голямата информационна мрежа в страната и чужбина. Коментарното предаване „**Новинарският час**“ обезсмисля вечерния осведомителен бюлетин. Радиото може да привлича публика след 18 ч. с развлекателни и музикални предавания.

„Хоризонт“ е информационно-музикална, репортерска програма. От сериозен анализ се нуждаят **блоковите предавания**. Тематичното стесняване на сутрешните блокови предавания „**Хоризонт преди всички**“ и „**Хоризонт до обег**“, адаптирани към подготовката и репортерския профил на водещите, накарнява **информационната картина от деня**. Коментират се обширно теми, които са за обзорните предавания. Преизграването със схемата репортер-водещ в интервютата също не винаги е в полза на слушателите. Наложително е да се разшири **тематичният фокус на сутрешните предавания**.

Трябва да се възстанови **социалният профил** на предаването „**Хоризонт до обег**“, с баланса на темите от страната и чужбина.

Натрупването на три предавания с обзорно-коментарен характер – „12+3“, „Нещо повече“ и „Новинарският час“ в следобедната линия на „Хоризонт“ създава усещане за еднообразие на форматите.

Необходимо е да се възстановят **интегрираните предавания** между националните и регионалните програми. Получава се **взаимно проникване на интереса на две различни публики**, което влияе върху рейтинга на програмите и общата корпоративна политика.

Музиката трябва да бъде реабилитирана като равнопоставен партньор на информацията в **блоковите предавания**. Трябва да се преодолее бърливостта и в някои от музикалните предавания. Някои от утвърдените знакови музикални предавания се нуждаят от радикален ребрандинг – като подбор на музиката, водене, водещи, стилистика. Необходимо е да се разширят **авторските и развлекателните предавания** в събота и неделя.

Динамиката в програма „Хоризонт“ трябва да бъде подкрепена чрез **разнообразието на жанровете, темите и съдържанието**. По-активните репор-

тери имат по-висок дял в програмата, което не винаги съответства на информационната картина на деня. Решението е да се „събуди“ активността на другите.

Необходима е дълбочинна специализация, подготовка и квалификация на репортерите и водещите по теми. Не достигат **собствени вътрешни коментари и анализи, разследваща журналистика**. Недостатъчна е **международната информация**. Трябва да се увеличи присъствието на кореспондентите в създаването на информационната картина на деня, да се използва ударната сила на **репортерския разказ**, съчетаващ коментара и анализа, картината от мястото на събитието.

Музикалното оформление трябва да бъде по-близо до младежката публика, да поддържа **висок процент на българска музика**, но без да се понижава качеството, чрез богатите музикални фондове на БНР, да се преодолее **превесът на някои от музикалните жанрове**, да се подобри координацията с продуцентските къщи, да се обработват по-бързо постъпващите във фондовете собствени записи. По-активно в програмата, в извънстудийните прояви, трябва да присъстват **съставите на БНР**.

Трябва да се изследват по-системно и детайлно вкусовете, навиците за слушане и предпочитанията на аудиторията в областта на музиката. Тревожен е **отливът на меломаните**, на част от младежката публика.

Активното, разнообразно присъствие в социалните мрежи трябва да стане част от концепцията за новото радио.

Интернет сайтът на БНР вероятно е правен от хора, които не познават технологията на радиото. Той е критично слаб за потенциала на БНР, в него не се чувства корпоративният дух, не се показва **уникалното разнообразие на продукцията**.

Софтуерната програма Далет плюс и сървърната база не са актуализирани.

Единният нюзрум като виртуално понятие трябва да се събере работните полета на най-голямата информационна мрежа в страната, с възможности за мигновена реакция на всяка от програмите. Но не винаги е задължително БНР да доказва бързината си в информацията, по-важното е да погледне своевременно обективна картина, оценка и анализ на събитието.

Рядкост са **изнесените студиа**, анкетите, допитванията до аудиторията, социалната версия на събитията. Необходимо е да се разшири **потенциалът на собствените източници на информация**, като се възстанови **редакция „Кореспондентска мрежа“** и се промени начинът ѝ на работа, продуцентската ѝ функция. Практиката на използване на т.нар. **колективни кореспонденти (РРС)** не е особено убедителна.

Сериозно трябва да се помисли за **качеството на звука** с навлизането на мобилните телефони, като се използват и другите средства за преки репортажи.

По-активно трябва да се използват **вътрешните анонси, авторекламата**.

Според мен, необходимо е **да се възстанови международната редакция** на програма „Хоризонт“, да се разнообрази и разшири информацията от Европа и света в програмата.

Освен чрез редколегиите, творческата инициатива трябва да се насърчава чрез повишаване на **ролята на редакторите, продуцентите, на екипното начало**.

Програма „Христо Ботев“

Тя трябва непрекъснато да надгражда ролята си на главен продуцент на музика и култура, да поддържа **автентичността на съдържанието** и приоритета върху „Високата култура“ – класическата музика, операта, балета, театъра, литературата. От особено значение са образователните линии за подрастващите. Заедно със собствената продукция, генерирането на съдържание от външни автори трябва да намира все повече място в новите формати и социалните медии. *Програма „Христо Ботев“ притежава най-силното оръжие срещу настъплението на новите медии – висококачествено съдържание с най-висока обществена стойност.* Също **перспективен портфейл** от възможности в областта на театъра, музиката, литературата.

Програмата за култура и образование обаче има още какво да допринесе за публистиката и документалистиката. Тя е недостатъчно обвързана с културната картина на деня, недостатъчни са репортажите, репортерските разкази от събитията. Вниманието към младия слушател, към неговите проблеми и интереси, **игровите познания, са път към новите публики**, както и

мултижанровите формати, кросмедийните и хибридните формати. Програма „Христо Ботев“ трябва да прехвърля все по-голяма част от усилията и продукцията си в интернет и социалните мрежи, за да търси мост към **новата култура на технологиите**.

В перспектива може да се мисли **съвместно с БИНАР** за създаването на по-атрактивна **детска интерактивна аудиовидео платформа** с приложения, апликации, познавателни игри. Образователната линия може да предложи географски и исторически аудиовидеосериали, **културна радиоенциклопедия** за музиката, изкуствата, здравословния начин на живот. Интерес може да се привлича и като се канят популярни личности за водещи, коментатори на събитията. Трябва да се търсят оригинални идеи за **финансирани отвън проекти**. Много неизползвани идеи има в сутрешната линия „**Нашият ден**“, където репортерското присъствие трябва да бъде най-силно. Необходима е следобедна репортерска събитийно-коментарна линия от типа „**Къде? Кога? Какво?**“ за най-интересното от деня, представяно като дайджест с премиери, предстоящо, рецензионни акценти. Трябва да се модернизира визията за **радиотеатъра**, да се разшири присъствието на **фичърите**, като се помисли и за **версиите за социалните мрежи** на любимите произведения, автори, артисти с адаптирани образователни сериали по сценарии от най-популярните български романи. **Познавателните игри и конкурсите** трябва да бъдат обърнати към творчеството и на младия слушател.

В **Златния фонд** има **удивителни истории**, които могат да бъдат предмет на художествен и документален разказ.

В областта на класическите жанрове също трябва да са търси **познавателният ефект**, информираното слушане, включително чрез радиоигри. Трябва да се подпомага познанието, **любопитството на неизкушения слушател** с информация за автора, мотивите му, обкръжението му, епохата, особеностите на произведението. Как иначе да създаваме нова публика? Съчетаването на музиката и историята – „**ефирният подкаст**“, е част от новата визия за радиото с добавено съдържание от Златния фонд. Може да се търсят съвместни продукции с други радиостанции, да се търси допир с творчеството на нашите сънародници в чужбина, етническите българи. В обществената си мисия програма „Христо Ботев“ трябва да заложи на **извънстудийните, изнесените предавания**, срещи с музикалните състави на БНР за хората от „малкия град“ – най-жадната и искрена публика.

Необходими са **инфлуенсъри за социалните мрежи**.

„Семейното радио“ трябва да надникне през личните истории в бита традициите, навиците, в кухнята, градината на слушателите.

Дефицит са **образователно-патриотичните предавания**. Недостатъчно в програмата са застъпени спортът, физическото здраве, програмите за хората в неравностойно положение. Създаването на **програми за мобилно приемане и он деманг (по заявка)** трябва да се формира като самостоятелно направление в програмата. Програма „Христо Ботев“ трябва да заложи на **масираното навлизане в социалните мрежи**. Да напомним, че това е програмата с **най-добре изградената предавателна мрежа** в момента и незаслужено слабо присъствие в социалните мрежи.

Радио България

Най-големият проблем в радиото са **демотивацията**, липсата на визия, обезличаването. Програмата се нуждае от радикален **съдържателен и технологичен ребрандинг**. Тя трябва да покаже най-доброто от продукцията на БНР, най-интересното от страната, от живота на българите у нас и в чужбина, да напомня знакови исторически събития чрез документални разкази и сериали за деца и възрастни, да разказва за забележителности и туристически маршрути, да предлага образователни игри, класическа и нова музика.

Многоезиковата програма ще се развива като **интернет радио с модули онлайн и ондеманг и интерактивен подкаст**. Смятам, че бъдещето ѝ трябва да се реши с по-широка обществена експертиза. Необходима е сериозна **дискусия за вида и качеството на съдържанието**. Жива връзка с аудиторията може да се създава само с **персонализирано съдържание от журналисти**.

Програмата може работи по проекти съвместно с други обществени медии в чужбина. Съдържанието трябва да се развива като **подкаст и симулкаст** (broadcasting – narrowcasting), като самелитното излъчване бъде тясно ориентирано към определени райони и публика. Това изисква **дистанционно интерактивно изучаване на аудиторията в чужбина**, като се оценяват актуалност, полезност, достъпност на информацията, перспективата, със съдействие от българските посолства.

Радио България има потенциал да се развива като хибридна самостоятелна

радиоплатформа, ориентирана към **социалните мрежи у нас и в чужбина**, която да предлага **гайджест** на дейността на БНР. Нейна продукция може да търси място в програми в чужбина, като дава имиджова и актуална информация за културен туризъм, знакови забележителности, услуги срещу заплащане. Тя може да прави **мониторинг на чуждите издания** за програмите на БНР и други медии. Важно условие е да се запазят **статутът ѝ** и мястото ѝ в многопрограмото радио. Подчертавам, само ако става дума за журналистически програми, водени от журналисти, с използване на стрийминг, аудио и видео, музика, архиви, туристическа реклама, сюжети от областта на културата.

Интернет Радио България (IRB) може да подготвя информация както за нашите сънародници, така и за чуждата публика.

Въпрос от национално значение са **програмите на турски език**, които сега са еднакви за българските граждани в смесените райони и сънародниците ни в чужбина. Очевидна е необходимостта от модерна визия, преразглеждане на досегашните приоритети, използване на новите медийни технологии, на социалните мрежи. Загубата на традиционната аудитория в ефира може да се окаже фатална за тези програми.

Назряла е необходимостта от **нов обществен договор за изграждане на имиджа на България в чужбина**. Трябва да се проведе публичен диалог, обществена експертиза за бъдещето на тези програми, за насоките, темите, функциите, да бъдат сверени с националните и международните ни приоритети и ангажименти. Трябва да се търсят и **нови технологични подходи** за предаванията за чужбина.

Регионалните радиостанции (PPC)

Те ще укрепват позициите си на **регионални информационни и медийни лидери**, като системно изследват вкусовете и навиците на регионалната аудитория, динамично актуализират съдържанието, предаванията, музикалната опаковка, обновяват регионалните музикални фондове и архиви. Профилът на някои от тях се нуждае от анализ и промени. **PPC** ще поддържат облика си на обществени културни средища, продуценти на култура и музика с по-активно използване на реновираните и изградени нови концертните студиа, изложбени зали, медийните центрове. **Силните регионални програми са част от корпоративната визия за многопрограмото радио**. Присъствието им в интернет и социалните мрежи е залог за популярността и рейтинга им.

Новите технологии ще подпомагат създаването на **нови интегрирани програмни линии и модули** между националните и регионалните програми, което е една от на-силните черти на БНР.

Интернет сайтът и платформата БИНАР

Част от визията за „новото обществено радио“, те ще се развиват като **„медия в медията“** и ще достигат до новата аудитория чрез трансформация на съдържание за мобилните устройства и социалните мрежи.

Центърът за мониторинг, анализи и прогнози ще възстанови системното проучване на аудиторията, ще бъде разработен форум за **дистанционно интерактивно анкетирание на аудиторията**, който може да изследва също реакцията на аудиторията на значими обществено-политически теми. Обект на този мониторинг и оценка ще бъдат и програмите и отделните предавания.

Интернет сайтът ще се развива като самостоятелна структура с нови мобилни приложения и засилена визуализация. Интернет радиото **БИНАР** ще се развива като **хибридна кросмедийна и мултимедийна платформа** с подкаст, ориентиран към младите и активните хора, меломаните. Ще се възстановят **живите видеоизлъчвания**, програмата ще се ориентира към нови потребители от поколението между 18 и 40 години.

Музикални състави и Златен фонд

БНР ще поддържа позициите и авторитета си на обществена културна институция чрез динамични **промени в мениджмънта** и репертоарната политика на **музикалните състави**. Концертната дейност трябва да бъде изнесена и в регионите. В дирекция „Музикална продукция и състави“ ще се формира **Продуцентски център**, който ще поеме и **продажбите на музика** от фондовете чрез световните интернет портали.

Ще се разработи програма за системно попълване на **Златния фонд** с гласовете на най-ярките имена от съвременето и близкото минало, със съдействието също на РРС, музикалните състави, Радио България. Ще се увеличава ролята на **Музикалната къща на БНР**, а в **Рекламно-издателската къща** ще се засилва собствената продукция на съставите и издателската дейност, продажбата и разпространението на продукцията.

IV. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ – ИЗПРЕВАРВАНЕ ВМЕСТО ДОГОНВАНЕ

Технологичното развитие ще бъде тясно обвързано с програмните приоритети. Ще се извърши **пълен одит** на използваните и внедрените през последните години техника, софтуер и технологии. **Центърът за развитие и нови медийни технологии** към дирекция „Техника“ ще се заеме с функцията да прогнозира и стимулира развитието на техниката и технологиите.

Стремежът ще бъде да се върне линията на **изпреварване** на тенденциите, да се гарантира едновременно **паралелно развитие** на линейните и нелинейните технологии, равнопоставено развитие на всички структури. Техниката и технологиите трябва да гарантират присъствие на продукцията на БНР **навсякъде, по всяко време, на всички медийни платформи**, в социалните мрежи, с високотехнологични възможности за споделяне, трансформация и конвергенция на съдържание. Мерките предвиждат създаване на нови мобилни приложения и хибридни многофункционални медийни платформи. Също пренастройка и цялостен технически одит на изградената преди 10 години **предавателна мрежа** с анализ на покритието в някои райони.

Необходима е **стратегия за външните предавания**.

Спешно е необходим технически и технологичен одит и **ъпгрейд на софтуерната програма „Далет“**, на сървърната база и облачните (cloud) технологии. Трябва да се ускорят разработката на **дигитализирана библиотека за архивите, дигитализирането на самите архиви на „Златния фонд“**, да се обмисли за разширен платен достъп до някои от тях.

Приоритет са визуализацията на предаванията и продукцията, привличането, мотивирането и **квалификацията на кадрите**, попълването на звуко-режисьорските екипи.

БНР не бива да се отказва от **дигитализацията на ефира**. Аналоговото разпръскване задържа развитието на радиото. Затова ще се експериментира с **проектно финансирано** и регионално позиционирано експериментално **цифрово излъчване**.

Техническата перспектива е към увеличаване на **стриймिंग услугите, на продукцията по заявка (on demand)**. Ще се разработят условия за **пряк и дистан-**

ционен мониторинг и анкетирание на аудиторията. В тази посока ще работи центърът за иновации и нови медийни технологии. Стремещт е към едновременно равнопоставено техническо и технологично развитие на всички структури, за разработването на мултифункционални хибридни медийни платформи и приложения, по-ефективно използване на „облачните“ технологии. Подчертавам, изпреварване, а не догонване на тенденциите!

V. ЗА ТРАЙНО И УСТОЙЧИВО ДЪЛГОСРОЧНО ФИНАНСИРАНЕ. ФИНАНСОВИ ПРИОРИТЕТИ

Чрез анализи, дългосрочна прогноза и преговори с Министерството на финансите трябва да се постигне трайно устойчиво средносрочно и дългосрочно финансиране на обществените медии, едновременно с изясняване на обществените им функции и обществената поръчка. Трябва да се търси **програмно обвързано и резултатно ориентирано бюджетно финансиране** и бюджетно планиране на БНР като обществен доставчик на медийни услуги. Време е обаче да се проведе публичен диалог за **допълнително смесено финансиране на обществените медии чрез такси**. Ценностната система на обществото зависи от състоянието на обществените медии, тяхното развитие и роля в гражданското общество.

Ще бъде създаден **Фонд за програмно развитие и стимулиране**, който ще разработва нови програмни линии и предложения за проекти с външни партньори.

За първи път БНР влезе в новата година с **нетипичен бюджетен дефицит**. Ако той не бъде овладян, спиралата на задлъжняване ще се задейства на по-високи обороти. Трябва да се подсилят мерките за текущ мониторинг на разходите, да се обосноват перспективата и приоритетите във финансовата политика, да се разработят прогнози.

Налице е реално **изоставане на заплащането на труда** в обществената медия. Тъй като основните трудови възнаграждения не могат да растат произволно и бързо, трябва да се търсят резерви в **допълнителното материално стимулиране**. Ще се анализират рисковете от дублиране на основното и допълнителното заплащане на труд.

Налага се срочно преразглеждане на съотношението между **творческия и административния персонал**. Преди всичко е необходимо справедливо заплащане според приноса, опита, квалификацията и качеството на труда. Едновременно с това е необходима промяна в мотивацията на кадрите чрез прозрачност на намеренията, професионална експертиза, диалог, динамика в мениджмънта.

Постепенно обосновано увеличаване на възнагражденията може да стане чрез **системно атестиране, снимка на работната активност, вътрешни реформи, допълнителна ангажираност** с външни проекти. Ще се направи анализ на специфичните функции и работата в различните структури.

БНР получава все по-малко приходи от най-успешната програма „Евранет плюс“, започната още преди 10 години. **Трябва да се увеличи кадровият капацитет за работа по проекти**, изпреварващо да се разработва портфейл от идеи чрез лична и обща заинтересованост. Ще се използват опитът и възможностите за **продажба на музика от фондовете на БНР** през световните музикални портали. Издателската дейност трябва да заеме по-убедително място в маркетинговата стратегия. Ще се извършва постоянна **динамична оценка на рисковете, непрекъснат контрол** и прозрачност на разходите във всяка структура.

Недопустимо е възнагражденията в БНР да са по-ниски от възнагражденията на учителите, лекарите, медицинските сестри. Затова съвместно със синдикатите и творческите организации трябва да се регламентира и категоризира, включително с предложения за **поправки в трудовото законодателство**, трудът на журналистите, музикалните състави, техническите служби, особено на онези, които работят извънредно и в денонощен режим.

Трябва да е ясно, че **ниският финансов статут продуцира зависимости**.

Общественото радио трябва да инвестира в собствено развитие, в развитие на кадрите, за да стане част от културните индустрии и новите медийни технологии. Приоритетно внимание трябва да се отдели и целево да се предвидят средства за непрекъсната квалификация и преквалификация на кадрите, за новата медийна грамотност.

Време е да се формулира **обществената мисия на БНР**, която да влезе в **новия Закон за радиото и телевизията**. БНР трябва да разработи **10-годишна**

прогнозна стратегия като обществен доставчик на радиоуслуги.

Необходимо е да се постигнат партньорски отношения и средносрочна договореност по авторските и сродните права с **Музикаутор и Профон**, като се търсят общи политики и проекти.

БНР е единствената медия, която записва и съхранява в най-разширен обем значимите културни и обществени събития.

Държавата трябва да се освободи от чувството, че излишно финансира медията. Защото бюджетната издръжка е за съхраняване на националната памет, културната и ценностната идентичност и ориентация, свободата на словото, защитата на гражданските свободи и качествена журналистика.

Прозрачността, законосъобразността, стабилността и доброто финансово управление на бюджетните средства и собствените приходи, ефективният контрол, динамиката, доверието и диалогът вътре в медията и навън ще превръщат БНР в **институция с висока репутация и професионални стандарти.**

БНР, като обществен доставчик на медийни услуги, трябва да има финансовите, програмните и технологичните възможности да поддържа и продуцира политика на модерна европейска кросмедийна високотехнологична корпорация с непрекъснато обновяваща се визия и динамична обратна връзка с аудиторията на всички платформи. Общественото радио трябва да запази доверието и авторитета си на многопрограмна медия и влиятелна културна институция, обърната към всички публики и поколения, прозрачна публична институция със стабилно финансиране и ефективен вътрешен контрол на разходите.

Организационно-управленска структура на БНР

