

## **Концепция за развитие на БНР**

**От Георги Даскалов**

### **Въведение**

Българското национално радио е водеща българска медия. Разполага с две национални програми – „Хоризонт“ и „Христо Ботев“, и с девет регионални радиостанции – София, Благоевград, Бургас, Варна, Видин, Кърджали, Пловдив, Стара Загора и Шумен.

Има кореспонденти във всички областни градове (с изключение на Търговище), както и в някои по-малки селища, а също така кореспонденти в Лондон, Брюксел, Гърция, САЩ (трима), Франция, Италия, Германия.

Служителите са над 1200, само журналисти – около 900.

Медията има основен сайт, като всички програми и регионални радиостанции поддържат собствени сайтове.

Като основна радиостанция в България БНР се ползва с високо обществено доверие. Според последния доклад на Института

„Ройтерс“ към Оксфорд медията има 59% доверие, като отстъпва само на БНТ (60%).

Относно достигането до аудитория спрямо останалите радиостанции в България БНР задържа лидерски позиции, макар че през последните години е налице сериозно отстъпление за сметка на радиостанции, които предлагат повече музика.

## **Основни проблеми**

**(Пред скоба – малко по-подробно накрая – липва общност, насърчава се интриганството, няма стимули да се работи в екип)**

### **1. Хронично недофинансиране**

БНР получава от бюджета 62 881 861 лева за 2024 година и декларира (прогнозно) разходи за 68 561 908. Разликата се покрива от собствени приходи.

Капиталовите разходи са 4 759 000 лева, което е крайно недостатъчно дори само за поддържане на сградния фонд и условията за работа. Не се влагат достатъчно пари за обновяване на компютрите, за защита от хакерски атаки, за обновяване на софтуера, за обучение на персонала, за сървъри.

В резултат имаше няколко хакерски атаки, една от които през миналата година напълно срина системите на радиото и постави под въпрос ефирното излъчване и нормалната работа на сайтовете.

Сървърите се сриват много често поради препълване или поради злонамерени действия.

## **Решения**

БНР се нуждае от поне утроено (еднократно) финансиране за обновяване на материалната база – сградния фонд, компютри, офис оборудване, софтуер, защита от хакерски атаки. Годишният бюджет също трябва да бъде чувствително увеличен, поне с 20% - предимно за повишаване на трудовите възнаграждения и за осигуряване с техника и съвременни средства за защита от злонамерени действия.

Икономията е майка на мизерията.

## 2. Кадрови

Основният състав на БНР е застаряващ. Повечето хора мислят в категории отпреди Интернет. Ако нещо е минало през ефир, работата е свършена и авторът не се интересува за по-нататъшната съдба на произведеното.

Заплатите са ниски и не мотивират хората. Диспропорциите са огромни – средната годишна заплата е около 25 000 лева, но доста хора имат значително по-високи доходи – от порядъка на 60-70 000, а има и с по-високи.

През мандата на Андон Балтаков беше въведена система за периодична атестация. Тя обаче в много голяма степен зависи от субективно отношение и има само морална стойност – получените отлични оценки практически не получават нищо; получените ниски оценки не губят нищо.

Отделно от това по същото време бяха премахнати и хонорарите, което демотивира доста хора.

Обявеното през 2023 година увеличение на заплатите е практически нищожно и не доведе до съществен ръст на доходите на работещите в радиото. Направен беше прост трик – парите за ДМС, които до този момент се плащаха на всяко тримесечие в размер на до 75% от работната заплата, бяха добавени към заплатите. В

същото време продължава да се изплаща ДМС, но вече два пъти годишно и в твърд размер от 50% върху заплатата.

Има няколко души, които реално управляват радиото и го използват за собствени нужди – и изкарват пари.

Няма система, която да проследява конфликта на интереси, и мнозина работят на две-три места и капитализират позициите си в БНР.

Напротив, тази практика се насърчава, понеже ръководството разбира, че не може да плати достатъчно за качествени хора (журналисти, IT, друг персонал).

При сегашната система БНР не може да плати на качествени IT специалисти, пораженията са понякога фатални.

(Например през последната година напуснаха 12 човека от IT персонала – и повечето позиции не са заети).

Голяма част от хората нямат мотивация да работят за общия успех – просто си чакат времето за пенсия.

Има много синекури.

Например в дирекция „Дигитални програми“ има обособено направление „Социални мрежи“ с няколко души персонал, които имат основната задача да споделят във ФБ. Приносът им е около 8% от трафика на сайтовете.

Има и много други, необходим е по-задълбочен анализ.

## **Решения**

Очевидното решение е оптимизиране на персонала. Радиото обаче е консервативна система. Всички предишни опити се провалиха заради неубедително обосновани решения, съпротивата на синдикатите и зле планирани и проведени реформи.

Вместо да се съкращават хора, по-разумният подход е да бъде разработена система, която справедливо оценява приноса на всеки служител; и да бъде предвидено целево финансиране.

Системата може да се базира на сега съществуващата, като се допълни с критерии, които минимизират субективния фактор и в оптимален вариант би трябвало да насърчават инициативността, качествената работа и лоялността към институцията.

За избягване на конфликта на интереси е уместно всички служители, получаващи доходи извън радиото, да декларират откъде ги получават и да бъде съставен регистър.

Необходима е система, която да насърчава навлизането на млади хора във всички звена на БНР – като естествен начин за промяна на манталитета и оттам – на стила на работа.

Досегашните форми на обучение и придобиване на допълнителни умения са полезни, но би било добре да не се ограничават само до персонала на радиото, а и да се стремят да привличат и обучават хора, които имат базова квалификация и имат желание да работят за институцията под различни форми.

### **3.Организационни**

Координацията между отделните звена не е добра. Често се случва един събеседник да мине в последователни дни през трите софийски програми – „Хоризонт“, „Ботев“ и „София“, а понякога и през регионалните. Липсва единно планиране, поради което често се произвежда еднообразно съдържание.

Закрита беше програмна дирекция, което допълнително влошава ситуацията.

От съображения, свързани преди всичко със свободата на словото, почти не се упражнява контрол върху отделните предавания и водещите. Повечето от тях са отлични професионалисти и спазват стандартите, но има и случаи на драстична злоупотреба, най-яркият от тях – Петър Волгин.

Освен най-общото – че БНР изпълнява обществена мисия – липсва конкретно формулирана редакционна политика и отново всичко е оставено на професионализма на журналистите. Това, особено в случаи на неопитност, на намалено внимание и търсене на евтини сензации, създава възможности за разпространяване на хибридни и неверни информации, а тъй като радиото е сред най-използваните източници, този ефект се мултиплицира.

(В това отношение е стъпка напред създаването на звеното за проверка на факти. Трябва обаче да се отчете, че самото БНР беше споменато от други платформи като разпространител на невярна и хибридна информация).

Пилее се много човешки и финансов ресурс за създаване на формати (а и на организационни структури), които в малка степен добринасят за общото представяне на радиото и често са в полза единствено на конкретните хора, които ги осъществяват (било



чисто финансово, било като средство за добиване на лична популярност).

Има множество примери за формати, които копират досега съществуващите.

Нерегламентирано и безконтролно има множество страници в социалните мрежи, създадени от служители на БНР, които на практика са лични страници, но се асоциират с радиото и са в състояние да нанасят (и нанасят) много щети върху неговия публичен образ.

Много лоша е координацията между основната програма „Хоризонт“ и основния сайт на радиото. Една голяма част от репортерите и редакторите на „Хоризонт“ или изобщо не подават текстове към сайта, или ги подават в много лош вид. Готови текстове не постъпват към сайта, което значително затруднява работата на екипа и по-нататъшното разпространение на информацията, след като тя веднъж е минала през ефира.

Длъжностни характеристики има, но са формулирани прекалено общо и по правило не се спазват.

**Решения**

Необходимо е подобряване на координацията между отделните структурни звена, като за целта би било добре да бъде възстановена програмната дирекция в пълния ѝ обем. Дирекцията трябва да следи за съдържанието както в отделните програми, така и вътре в самите програми с оглед да бъде избегнато повторение на теми и събеседници.

Досегашната организационна структура може да бъде запазена или подобрена, но е нужен по-прецизен анализ.

Необходимо е ясно да бъде формулирана редакционна политика не само с общи положения, но и с оглед конкретната ситуация в България и по света – и тази редакционна политика да се провежда последователно и периодично да се актуализира. Абсолютно е необходимо да бъде подобрен контролът и да се сведе до минимум вероятността радиото да разпространява фалшива и непроверена информация.

Скоростта е важна, но с оглед на положението на БНР сред останалите медии в България (а и извън нея) по-важно е на аудиторията да бъде давана информация, която е 100% достоверна.

Наложително е изготвянето на прецизни длъжностни характеристики и създаването на надеждни механизми те да са спазват.

Основният сайт и програма „Хоризонт“ са силно свързани, доколкото сайтът възпроизвежда почти цялата продукция на програмата, но би било добре репортерите и редакторите и в двете звена да действат като едно цяло. Това на този етап не се случва в достатъчна степен.

Важно е също да бъде създаден ресурс сайтът на БНР не само да възпроизвежда съдържателно продукцията на основните програми, но и да е в състояние и да обогатява информацията (и съдържанието) от ефира.

#### **4. Присъствие в Интернет и социалните мрежи**

Сайтът на БНР е създаден по-късно от тези на останалите големи медии и поради тази причина е принуден да се бори за аудитория, която вече е свикнала с други електронни медии.

Въпреки това сайтът, който до 2017 по данни на Similarweb беше с около 1 милион уникални посещения месечно и извън първите 400 сайта в България, в следващите години достигна над 3 милиона посещения месечно и влезе трайно сред първите 70, изпреварвайки например сайта на БНТ, за който бяха вложени много повече пари и беше направена много по-въздействаща и - по дефиниция ефективна реклама.

В последно време обаче сайтът на БНР буксува и даже се връща назад, като по данни на Similarweb за август 2024 има 2,1 милиона уникални посещения месечно и е на 148-а позиция сред всички сайтове в България, което все пак е някакъв напредък спрямо юли, когато беше на 157-а позиция.

За първи път от 4 години насам сайтът на БНР е по-назад в подреждането от този на БНТ.

Що се отнася до присъствието в социалните мрежи, сайтът създаде собствена ФБ страница едва през 2017 година и това даде бързи резултати – за по-малко от година посещенията се удвоиха.

Към сегашния момент има обособено специално звено, което се грижи за споделяне на публикации във ФБ и други социални мрежи, но приносът му към трафика е под 10%.

## **Решения**

Сайтът има нужда от обновяване – чисто графично, но също и в съдържателно отношение. Необходимо е да бъде подобрена мобилната версия, а също така да бъдат купени надеждни сървъри, тъй като при сегашното осигуряване сривовете са чести.

Необходима е по-сериозна реклама, както и промяна на цялостната концепция за споделяне на публикации преди всичко във ФБ, доколкото останалите социални мрежи не са особено популярни в България.

Както и по-горе посочих, нужни са целенасочени и внимателно планирани усилия за постигане на по-добра координация между сайта и програма „Хоризонт“.

Необходима е нова визия за това как да изглежда една модерна медия, в която присъствието в Интернет и в ефира си партнират и се получава качествено нов продукт.

Сега това става в недостатъчна степен и е въпрос на време, ако не се прави нищо, съществуващите позиции да бъдат загубени.

## **5. Приходи от реклама и други дейности**

Приходите от реклама и други дейности формират под 5% от общия бюджет на БНР и през годините не са постоянна величина. Потенциал има, но се изискват специални усилия.

(Този раздел се нуждае от специална разработка с участието на специалисти в рекламата).

## **6. Музикални състави**

БНР е инструмент на националната политика. В този смисъл музикалните състави – Симфоничния оркестър, Оркестъра за народна музика и Детския радиохор, биха могли да бъдат използвани по-интензивно за популяризиране на българската култура и като цяло на българската държава.

(Това е обект на отделна и детайлно разработена концепция. Най-общо – би било добре да се следват утвърдени модели, например този на Виенската филхармония, но има и други добри примери).

## **7. Свързаност**

БНР може да усили значително своето присъствие, ако изгради партньорства с други медии, преди всичко телевизии.

През 2018 година, в мандата на генералния директор Александър Велев, предложих радиото да си партнира с телевизия за знакови предавания – конкретно „Събота 150“ и „Неделя 150“, като телевизиите ги излъчват директно и покриват с кадри.

Първоначално беше прието, но след това Мартин Минков убеди Велев, че предложението не е работещо и БНР малко след това започна собствено видео излъчване в Интернет на тези предавания.

Резултатът – около 400 гледания, докато която и да е телевизия би увеличила аудиторията стотици пъти.

## **8. Фундаментален проблем**

Всеки ден виждам, че отсъства каквато и да е съпричастност. Ако бъде допусната някаква грешка, звеното за последващ контрол, ако е на по-ниско ниво и не носи пряка отговорност, предпочита да си затвори очите и да мултиплицира вместо веднага да поправи с идеята, че по този начин ще изтъкне некадърността на тези, които смята за конкуренти.

На по-високите нива вземащите решения изтъкват грешките и налагат наказания вместо да се опитат да изградят отбор, който си помага.

Насърчава се доносничеството. Грешките, които се допускат, биват използвани за смачкване на работещите.

Това смалява самочувствието на хората, работещи в БНР и практически създава ограничения, които не би трябвало да ги има.

Липсва система за насърчаване хора, които биха могли да предложат продукция, даваща повече стойност.

Всичко е бюрокритизирано и поставено в зависимост от политическата конюнктура.

В резултат отсъства инициативност, в по-голямата част от случаите журналистите просто преписват прессъобщения и гледат да не влизат в излишни противоречия.

Това е пагубно и руши доверието в медията.

Кое е в основата на съществуването на всяка медия.

Липсват коментари, особено след като Волгин стана евродепутат.

## **Решения**

Решенията в тази област са дългосрочен процес, но най-общо:



- Целенасочена политика, възпитаваща отговорна и търсеца журналистика
- Ясни позиции и спазване на елементарни професионални стандарти, което засега не се случва
- Подбор на кадри, защитаващи способността и възможностите на журналистите да имат собствен поглед - с необходимите контроли
- Формиране на управителен съвет, който не позволява назначаването на директори на квотен принцип, които от своя страна феодализират звената си.
- Обществен съвет, който задължително да включва всички досегашни генерални директори плюс изявени авторитети-
- Най-важното – избор на хора, способни да създават общност на хора, обединени от общи цели и общи ценности.

## **Резюме**

БНР е медия с огромен потенциал и все още със значимо присъствие на медийния пазар в България.

Радиото е част от националната сигурност и би трябвало да поддържа системите си така, че да са функционални дори в критични ситуации.

Последните години показаха, че това не е гарантирано и е задължително да се положат усилия в тази посока.

Най-общо означава, че дори и в кризисна ситуация радиото няма да е в състояние да излъчи съобщение, което да има значимо информационно покритие.

Няма необходимост да се конкурира на пазарен принцип с останалите медии, тъй като има осигурено държавно финансиране. Заедно с това - не трябва да търси евтини сензации и пазарен дял, а трябва да бъде надежден източник на информация.

Като цяло наличният ресурс е недостатъчен, но и той се управлява недобре. Инерцията е водеща, което е нож с две остриета и предстои, ако няма адекватни промени, БНР да губи позиции.

Необходима е нова енергия, премислена система за мотивация на работещите в националното радио, преосмисляне на мисията в нейните детайли, целите и средствата за тяхното постигане.

Необходими са хора, мислещи не само в модела – „щом са го казали по радиото“, или – като го има в Интернет, всичко е ОК – а да са способни да направят синтез и да дадат повече възможности на аудиторията да достъпи до жизненоважна информация.

Това е и задачата през следващите години.