

КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕТО НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ, ОТВОРЕНА КЪМ ЦЯЛА ЕВРОПА И СВЕТА

Гергина Дворецка

Обмисляйки тази концепция, се запитах какво би трябвало да е най-важно за един генерален директор на обществена медия. Отговорих си, че за самата мен най-важното е заключено в 6 думи: **Хора, Знания, Творчество, Пари, Прозрачност, Нравственост.**

Тези шест ключови думи са в основата на концепцията ми.

I. Развитие на БНР като обществена медия

БНР се стреми да бъде обществена медия, която информира, образова и забавлява, но е възможно да прави това по-добре и по-успешно.

На първо място трябва да бъдат ясно дефинирани **значимите теми** в съвременното общество, както и начинът, по който БНР ще подходи към тях, към кои социални групи ще насочи по-голямо внимание. Сред тези значими теми са:

- **излизането от кризата** - как пострадалите от нея да стъпят отново на крака, как да преодолеят последиците ѝ;
- **новите информационни и комуникационни технологии** - те са средството, чрез което се променя и все повече ще се променя животът в бъдеще;
- **как се вписваме в европейския контекст** - все още като че ли живеем с усещането, че страната ни е не член, а кандидат-член на ЕС, а и в ЕС често ни гледат с предубеждение;
- **ученето през целия живот**;
- **преосмислянето на историята**, за да се преодолеят разделенията от миналото;
- **межкултурният диалог в глобализиращия се свят**;
- **диалогът между религиите**;
- **насилието, престъпленията в интернет**;
- **нравствените устои, идеалите**, които са нужни на всяко човешко същество, за да се чувства пълноценно и да противостои чрез тях на **агресията и тоталитаризма във всичките му проявления.**

Все по-актуална става идеята за **творчеството** през целия живот - това е заложено в Европейската зелена книга за отключване на потенциала на културните и творчески индустрии, която Европейската комисия е предоставила за обсъждания до 30 юли т.г.

Имайки предвид тези основни теми, БНР трябва да удовлетворява **потребностите на всички сегменти от българското общество**, като търси подходящия подход към всеки от тях и като отделя по-специално внимание на най-уязвимите от тях: децата, младежите, безработните, възрастните, чийто брой расте в цяла Европа, хората със специални нужди, представителите на етническите и други малцинства, имигрантите, които все повече стават част от всекидневието ни.

В подхода си към важните проблеми на съвременното ни **БНР трябва да има активна обществена позиция**, не само да отразява, а и да поощрява гражданската активност, да подкрепя акции на гражданското общество и да съдейства те да не остават само като ограничени във времето кампании на Съвета на Европа или ЕС: **борбата срещу насилието над деца и над жени, трафикът на хора и др....**

БНР да улавя позитивни явления в сферата на културата и изкуството, да ги проследяват в развитие, анализира и популяризира: например, защо все повече млади българи обичат днес хоровото пеене и хорът става за тях среда за творческа изява и общуване - един контрапункт на младежките групи с агресивни прояви; или защо в интернет-форумите често се цитират и препредават стихове, което говори за потребността на съвременния човек от поезия, а стихосбирките навсякъде в Европа са почти непроданаеми.

БНР да стимулира творчеството и културното усъвършенстване във всички обществени групи, като същевременно дава пример за защита на авторските права.

За една обществена медия е важна **интерактивността**. Според френския социолог Доминик Волтон, днес ни залива много информация, но има малко комуникация. Ако говорим на някого, който не иска или не може да ни слуша, само се заблуждаваме, че сме го информирали. Комуникацията е нещо трудно и най-реалното доказателство, че съществува е, когато има реакция на информацията ни. БНР трябва още повече да активизира аудиторията, да поощрява дебатите по различни събития и проблеми. Слушателите реално да бъдат привлечени в "кухнята" на радиото, по-често да бъдат в студиото по време на дискусии, от друга страна, по-често предаванията да се излъчват на открито от площади и места за социални контакти, както е в други европейски страни.

Журналистическите екипи да поддържат постоянен контакт със звеното за социологични проучвания за интересите на аудиторията.

БНР да обогатява знанията на слушателите за възможностите, които дава за интерактивност цифровизацията, да информира за новите аудио-визуални медийни услуги и достъпа до различни информационни платформи.

БНР да бъде посланик на България в Европа и по света - да печели приятели и привърженици на страната ни в чужбина, да създава контакти между хора, институции, държави, региони и градове, да популяризира езиковото многообразие. За тази цел, **да се активизира международното сътрудничество** с други обществени медии, най-вече в европейски страни.

В обединяваща се Европа да представим постиженията на българската култура и духовност, а и да вземем от другите народи модели на поведение, които дават добри резултати.

БНР да се превърне образец на прозрачност, като не само обективно и безпристрастно дава гласност на ставащото в България, особено за състоянието на реформите в съдебната система и борбата с корупцията, за които има мониторинг от страна на ЕС, но и самото БНР да бъде модел на прозрачност и откритост в дейността си. В сайта на БНР да бъдат публикувани редовно отчетите на административното ръководство, включително и финансовите, както и докладите на Сметната палата.

В БНР да бъде изградена вътрешна мрежа **Интранет** - зона за информация, прозрачност и социално общуване между работещите в БНР.

II. Организация и управление на БНР, редакционна структура

Основните **принципи на управление** ще бъдат: грижа за кадрите, ясно определяне на ангажиментите на всеки, прозрачност при взимането на управленски решения и привержането им в изпълнение.

Нужно е да се осъвременят длъжностните характеристики, да се въведе конкурсното начало при повишаване в длъжност, да се уточнят критерии и показатели за оценка на качеството на извършваната работа, както и механизмите за прилагане на допълнително за стимулиране при доказани професионални постижения.

БНР се управлява от **Управителен съвет и генерален директор**, чиито дейности са определени от ЗРТ.

Общественият съвет, Съветът за стопанско развитие и Съветът за технологично развитие имат консултативни функции.

Запазват се длъжностите на програмния и изпълнителния директор, с ангажиментите, които имат досега.

Дирекционният съвет и директорът ръководят работата на отделните програми и РРС.

Предлагам директорите на РРС редовно да участват в програмните съвети чрез средствата на новите комуникационни технологии.

Тъй като една от основните задачи на управлението е да се използват пълноценно качествата, знанията и опитът на работещите в БНР, предлагам **направление "Човешки ресурси" да прерасне в Дирекция за развитие на човешките ресурси**, за да може по-осезаемо да участва в работата с кадрите, да проучва системно техните интереси и нужди от повишаване на квалификацията във връзка с пълноценната им реализация. Да се поощрява изучаването на чужди езици.

Към дирекцията да има психолог, с когото работещите в БНР да могат да се консултират при стресови ситуации. Първоначално той може да не бъде на постоянен щат, а да има приемни часове.

На този етап се запазват и останалите съществуващи дирекции. Дирекция "Музикална продукция и състави" да се ръководи, както досега, от директор и главен художествен ръководител.

Предлагам **Рекламно-издателската къща да бъде разделена на отдел "Реклама" и Издателска къща на БНР**. Такова разделение би стимулирало Издателската къща да стане печеливша, защото до този момент големите приходи на БНР идват от реклама и не е съвсем ясно какви приходи реализираме от издателска дейност.

В концепцията за последния управленски мандат беше наблегнато на продуцентското начало, но не се разбра какво точно трябва да прави продуцентът. През последните 3 години назначените продуценти оформиха една елитарна прослойка в административната йерархия, но с доста неясни отговорности. В ВВС и в Радио Франс **продуцентът** е човек, който дава идеи за предавания и цели програмни линии, самият той се изявява като автор, съдейства за намиране на външно финансиране. Редно е и в БНР да се приложи това утвърдено в други европейски страни съдържание на длъжността продуцент.

Административният апарат в програмите е излишно раздут.

БНР няма нужда от тежка администрация, а от творчески личности, затова трябва да се засили продуцентското начало, но в истинския смисъл на думата.

Предлагам да се опрости максимално управленската структура.

Всяка програма, както досега, да бъде ръководена от **директор** и **главен продуцент**. За отделните тематични направления да отговарят **продуценти**.

Директорът ръководи дирекционния съвет, отговаря за цялостното развитие и финансовото състояние на програмата, представлява я на официални събития, като може да бъде заместваан от главния продуцент.

Главният продуцент наблюдава творческия процес в програмата, дава идеи и проследява изпълнението им, координира участието на екипите в проекти и намирането на спонсорства.

Важен принцип: повишаването в длъжност да не превръща журналиста в администратор, да не го откъсва от творческата му работа.

Да се премахне длъжността **отговорен редактор**, която при наличието на продуценти става едно поредно звено в административната йерархия. Вместо отговорни редактори, да има само продуценти на програмните направления, които изпълняват споменатите по-горе ангажименти, както е в други европейски страни.

Да се запази длъжността **старши редактор**, която е признание за творческите постижения на даден журналист. Заемащите тази длъжност да съдействат на продуцента и да го заместват, когато е нужно. Запазват се и длъжностите **редактор** и **литературен сътрудник**.

Изключително важна е **личността на ръководителя**, бил той продуцент, директор или генерален директор. Професионалните и личните му качества трябва да съответстват на европейски модел за мениджърско поведение: умение да поема отговорност, да тушира конфликтите, а не да ги генерира, да създава ведра атмосфера за работа, да стимулира хората, с които работи, да цени и откроява постиженията им, да планира и организира работата до най-малки подробности, да създава атмосфера на прозрачност и усещането, че всички са част от един екип. Препоръчително е да ползва чужди езици, за да може да следи развитието на медиите в европейски и световен мащаб и да съизмерва с тях работата в БНР, както и за да подпомага пълноценно журналистите от програмата при участието им в международни проекти.

Предлагам да се развиват **хоризонталните връзки** - да се създават работни групи от различни звена и програми, например, по темите за евроинтеграцията, за правосъдието и т.н., което ще доведе до обмен на информация между колегите, работещи по съответната проблематика, и по-добра координация при отразяването ѝ в различните програми на БНР.

Чрез интранет да се осъществява вътрешна комуникация - за оповестяване на управленски решения, обявяване на конкурси, участия в проекти, да се създаде **вътрешна уикипедия** за работещите в БНР, в която всеки може да предоставя информация по тема, по която има познания.

III. Програмни намерения и приоритети

Програмите на БНР трябва да се отличават с тематично многообразие и високо качество на съдържанието, иновативност и атрактивност на звученето. Да се откроява

личността на водещите и репортерите не само с компетентността им, но и с чистия български език и радиофонични гласове.

Всяка от програмите да се придържа към спецификата си - "Хоризонт" разчита на бързата реакция, на кратката, ударна информация, а "Хр. Ботев" залага на осмислянето на събитието в дълбочина, анализирането на същността му в детайли. Радио "България" поднася фактите по начин, разбираем за слушатели извън пределите на страната ни.

Същевременно, да има **взаимосвързаност** между програмите, за което ще спомогне развитието на споменатите по-горе хоризонтални структури.

Да се утвърди авторитетът на редколегиите. Според чл.11, ал.6, т.5 от ЗРТ, трябва да има вътрешен орган за решаване на възникнали спорове при журналистическата работа при създаване на програмите. Ролята на такъв орган е логично да играе редколегиата, но не във всяка програма тя е активна или пък административното ръководство не винаги се съобразява с нея, а тя не бива да бъде подценявана.

Международно сътрудничество с обществените медии от Европа и други страни по света - **диалогът между културите**, да бъде не само тема на отделни предавания, а да стане всекидневие за работещите в БНР чрез професионалното общуване с чуждестранни колеги. В това отношение изключително важна роля ще продължава да играе Дирекция "Международни връзки".

Още по-пълноценно да се използва информацията на EBU за добри практики в други обществени радиа.

Големи възможности за БНР дават контактите с URTI /Международен съюз за радио и телевизия със седалище в Париж/, създаден още преди 60 г., в който членуват обществени радиа от цял свят.

Програма "Хоризонт" е информационен лидер в България. Новинарските емисии се обогатиха с много звуков материал.

Осъществи ли се обаче замисълът да бъде създаден национален нюзрум? Според последните проучвания на "Маркет-Линкс" слушателите биха искали да им се предлагат **новини не предимно от София, а и от други селища на страната**. Това може да стане при по-засилен и постоянен обмен на новини от РРС чрез **интранет**.

Би било добре **да се разшири географският хоризонт** на информационните емисии - естествено е да информираме приоритетно за ставащото в ЕС, т.е. в Брюксел и Страсбург, както и в големите европейски страни /Германия, Франция, Великобритания, Испания, Италия и т.н./, но да се отделя повече внимание на новини за страните от Централна и Северна Европа, с които също живеем в ЕС.

Тематичните блокови предавания на програмата се отличават с оригиналност, има обаче възможности и за други:

Предлагам специализирано предаване, в което да се представят примери за **реформиране на съдебната ни система**, непримиримост към корупцията, борбата с трафика на хора - сфери, за които България често е критикувана в ЕС. Някои от материалите да бъдат популяризирани чрез Радио България. Същевременно чрез предаването да се представят успешни практики от други страни, особено от Северна Европа, където има сериозни постижения в борбата с корупцията.

Един път седмично да се излъчва рубрика, първоначално половинчасова, **"Българи в европейските институции"** - за дейността на българските евродепутати, както и на българските представители в други европейски институции, органи и организации:

Съветите на министрите, Комитета на регионите, Икономическия и социален комитет, Съвета на Европа и др. - с напомняне какви са функциите им, за да бъде ориентиран слушателят.

В блоковете предавания да бъдат включвани и:

- кратки рубрики за история, поднесени по атрактивен начин,
- повече информации за инициативи на граждански организации,
- примери за устойчиво развитие - популяризиране на български, европейски и световен опит за разумно отношение към природата,
- хумористични акценти.

През следващите години все повече ще нараства отговорността на **програмата за култура и образование "Христо Ботев"**, по-високи ще бъдат и изискванията към нея.

Програмата повиши рейтинга си, но има още неизползвани възможности. На първо място, "Христо Ботев" трябва да си възвърне напълно спецификата на програма, която подхожда към темите в дълбочина, да не се хвърлят сили в несвойствени за нея радиоформи. Да отпадне предаването "Репортерско студио", то противоречи на облика на програмата и често преповтаря събитията от осведомителния бюлетин на "Хоризонт", което е ненужно разхищение на човешка енергия и време.

Има още възможности за тематично обогатяване на "Христо Ботев", което ще я направи по-полезна за обществото.

Стратегия 2020 на ЕС много залага на образованието, то все повече се налага като приоритет, който беше заложен още в Лисабонската стратегия, както и в програмата на ЕС "Учене през целия живот", затова особено значение придобиват **образователните предавания**.

Нужно е да се разшири тяхната програмна територия, която постепенно беше стеснявана с годините. Тези предавания са с традиционно висок рейтинг, което показва, че аудиторията има потребност от тях. Освен съществуващите е добре да се обособят и други образователни предавания, които да задоволяват необходимостта от познания в области като:

- информационното общество - как да се използват пълноценно новите информационни и комуникационни технологии;
- как безработният може да се преквалифицира и да намери ново поприще, умението да се прави бизнес в конкурентна среда - по примера на предаването за предприемачество "Горска академия на успеха", информация за което има на сайта на Полското обществено радио;
- устойчивото развитие, екологична култура;
- историята на европейския континент, която трябва да бъде преосмислена по нов начин с оглед общото бъдеще на населяващите го народи - в дух на толерантност, а не на противопоставяне;

- религии - в името на плурализма, основен принцип за обществените медии, обоснован в документите на ЕС и в Закона за радио и телевизия, освен предаване за православно християнство е необходимо да има и предавания за другите религии в България. Може да се възприеме опитът на Радио-Бльо "Елзас" /то е част от мрежата на общественото радио Франс/, да се излъчва седмично предаване с участието на представители от трите основни религии в региона: католици, мюсюлмани, юдеи, които дискутират от гледна точка на своята религия теми от всекидневието и обществени явления.

Да се възстановят курсовете по чужди езици - със съдействието на посолствата и културните институти на различни държави у нас.

Социологическите проучвания доказват и нуждата от **предаване за хора от третата възраст**. Като начало то може да бъде 30-минутно, един път седмично - за проблемите на тази възраст, за осмисляне на старините, социални контакти, здравеопазване и др.

Разбира се, трябва да има предавания за човешките взаимоотношения, за нравствените ценности, културата на духа.

Детските и младежките предавания в програмата се развиват все по-успешно. **"Младежка редакция"** отново трябва да стане място, където младите журналисти навлизат в професията и придобиват опит.

"Добър ден" все повече да утвърждава позициите си на предаване, поставящо на обсъждане горещите теми в обществото чрез дискусии с различни гледни точки, да развива и разследваща журналистика.

Предаванията за култура като "Артефир" и "Какво се случва", "Авторът и неговата публика", както и музикалните предавания, Радиотеатърът поддържат високо равнище и доказват усет към новото.

Модерната тенденция, заложена и в Европейската зелена книга за отключване на потенциала на културните и творческите индустрии, е да се търси взаимосвързаността между култура, образование и бизнес.

Програмата може да организира **не само Салон за култура**, а и **Салон на познанието** с участието на слушателска публика - да се канят в БНР видни учени, които да представят интересни научни сюжети, успели бизнесмени да споделят опита си и да отговарят на въпроси.

"Христо Ботев" трябва да предоставя повече територия и за творчески експерименти - не само за фийчъри и радиодокументалистика на наши автори, а и новаторски предавания от чуждестранни екипи. Да бъде обособено **"Експериментално студио"**, в което да звучи продукция на други обществени медии от цял свят. URТИ предоставя възможност за ползване на такива програми, освободени от авторски права, и чрез сайта си ще дава възможност да се представят и български предавания.

Да се възстанови традицията екипите да гостуват в различни селища на страната, да се представят там творците от програмата. Да се изнасят концерти на музикалните състави на БНР в музеи - в София и в провинцията - за привличане на слушателите.

По примера на Норвежкото радио да се организират пътувания за подготовка на предавания за даден музей в Европа или другаде по света заедно с изкуствовед и историк и в групата да се включват желаещи слушатели, които заплащат за участието си в пътуващата група. Това носи приходи на Норвежкото радио.

Сайтът на програмата да предлага и справочник за културни събития с препратки как те се отразяват в отделните предавания.

Радио "България" да създава имидж на страната ни не само чрез нейното изкуство или като туристическа дестинация и, а и чрез борбата с корупцията и трафика на хора, както и с интересни инициативи на българските евродепутати. Затова материали по тези теми от другите програми на БНР, включително и от районните радиостанции, да бъдат излъчвани и за чужбина.

Да провежда **конкурси** сред слушателите в чужбина за българската история, наградите за които да бъдат посещение на културни забележителности в България.

Да предлага **курсове по български език** с възможности за нагледни материали в сайта на Радио България, както е с курсовете по немски на Радио Дойче веле.

Да започне излъчване на **предавания на полски език**. Полша е най-голямата от новоприетите страни членки на ЕС, отстоява винаги своя позиция и ЕС се съобразява с нея. Има полезен опит в различни сфери, от страните в ЕС нейната икономика най-успешно устоя на глобалната криза. За съжаление, днес поляците не се интересуват особено от България, но предаванията на полски език ще привлекат вниманието им. Препредаването на тези емисии по нашето Черноморие би помогнало за привличането на полските туристи, за които по социалистическо време България беше любима дестинация. Предаванията на полски език ще се излъчват по цифровата технология DRM и за подготовката им ще са необходими двама или трима журналисти, владеещи езика.

В бъдеще, особено с напредване на цифровизацията, когато на мултиплексите ще се качват повече програми, могат да бъдат възстановени и предаванията на италиански език.

Районните радиостанции имат безспорни творчески постижения. В бъдеще те трябва да работят в още по-тясно сътрудничество помежду си и със София, за да обменят информация, чрез която да разнообразяват програмите си.

PPC да се превърнат в център на културния и обществен живот в града и района, да съдействат за контактите на региона си с Европа и света.

Редовно да подават материали за Радио България за популяризиране на местни обичаи, както и местни творци и изпълнители.

Предстои да бъде открита новата радиостанция в Бургас, чието изграждане вече е започнало. През следващите 3 години обаче не бива да се създават нови PPC с оглед налагащите се икономии.

Сайтът на БНР би трябвало да съдържа информация не само за отделните програми и предавания, а и да бъде нещо като енциклопедия с информация и линкове по различни теми. Да има блогове, **подкаст**, откъдето да се слушат вече излъчени предавания. Издателската къща да фигурира в сайта на БНР със списък на издадените дискове и текстове.

Да се прави промоция на БНР чрез Туитър и Фейсбук.

IV. Технологично развитие на БНР

Цифровизацията е приоритет за БНР и то се готви за нея през последните години, но крайният срок за пълното ѝ въвеждане в радиоразпръскването е 2020 г. Този изтеглен във времето срок ще даде възможност да се обърне внимание на други всекидневни технологични нужди, по отношение на които има изоставане. Най-старо е оборудването на звукозаписните студиа в програма "Хр. Ботев", първостепенна задача е

те да се модернизират. През следващите 3 години ускорено трябва да се преодолеят разликите в технологичното състояние на програмите.

Да се закупи ново оборудване за озвучаване, каквото се оказа, че липсва в БНР, както и поне един нов модерен автобус за извънстудийни записи на концерти. Когато се преодолеят последствията от финансовата криза, всеки новинар да разполага със смартфон с уайфай и скайп, за да контактува с колегите си от страната и чужбина. Добра е и идеята за изграждането на ширококолентова оптична свързаност между БНР, регионалните радиостанции и кореспондентските пунктове.

Добре е в бъдеще да се помисли как RDS да се използва, за да предава БНР информация за обстановката по пътищата.

През следващите години усилено ще се работи за дигитализация на архивите на БНР. В това отношение полезен може да бъде опитът на URTI, организацията предлага сътрудничество в тази област.

Що се отнася до цифровите излъчвания по системата DRM, те се оценяват като успешни от експертите. Същото обаче не може да се каже за излъчванията в София по системата DVB-T, която е за телевизионни предавания и изисква наличие на цифрови приставки.

Финансиране на БНР, форми и механизми на контрол

Трябва да се оптимизира изразходването на средствата от държавния бюджет. Наложителни са преговори с БТК, за да се стигне до приемливи и легитимни условия за финансови отстъпки, защото голяма част от държавната субсидия продължава да отива за такси на компанията.

Собствените приходи на БНР са предимно от реклама, технически услуги, спонсорски съобщения, съвместни проекти.

Да се стимулира участието в международни проекти, но то да е прозрачно, да се знае кои са участниците в проекта и по какъв критерий са били подбрани, да се проследява как се развива проектът.

В доклад за финансирането на обществените медии, одобрен на юнската сесия на ПАСЕ през 2009 г., са посочени някои възможности за пестене на пари: сътрудничеството с обществени медии от други страни би намалило разходите, както и сътрудничеството между обществени и частни медии. Като възможност за печелене на средства в същия доклад се посочва организирането на платени курсове за журналисти от частни медии, тъй като се предполага, че в обществените радиа работят най-добрите журналисти.

Да се премахне практиката отделни министерства да финансират предавания по БНР. Това поставя под съмнение обективността на информацията. БНР трябва да е обществена, а не правителствена медия. Дори финансовата криза не бива да служи за оправдание на такава практика.

За текущия финансов контрол ще се разчита, както досега, на звеното за вътрешен одит в БНР, като се спазват принципите на разделение на отговорностите, двойния подпис, предварителен контрол, процедури за пълно, вярно, точно и своевременно осчетоводяване на всички операции, процедурите за наблюдение и самооценка. Най-важното е да се публикуват в интранет резултатите от вътрешния одит и докладите на Сметната палата. Най-добрият **механизъм за контрол** е пълната прозрачност.

Срокове

- Първият месец - съставяне на ръководството на БНР с изпитателен срок до 6 месеца.
- Юни-декември 2010 г. - наблюдения върху предаванията, преценка кое ще продължи да се излъчва и кое трябва да бъде заменено с друго.
- 2011- Откриване на РРС в Бургас. Започване на емисии на полски език в Радио България. Паралелно върви технологичното обновление на БНР.
- 2012- май 2013 - все по-голямо навлизане на цифровизацията в излъчванията.