

**КОНЦЕПЦИЯ**  
**за развитието на Българското национално радио**  
**в периода 2021-2024 г.**

**Милен Митев**  
**септември 2021 г.**

## **ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА И ВЪЗМОЖНОСТИ ПРЕД ОБЩЕСТВЕНОТО РАДИО**

Къде е мястото на радиото днес? Ограниченията на звука и наземното радиоразпръскване отдавна са победени от развиващите се технологии. Днес повече от всякога формата на радиото може да бъде многолика. Това придава още по-голямо значение на съдържанието.

БНР трябва да следва своята мисия, която дефинира неговата полза за обществото. Тази мисия има нужда от нов прочит, който да позволи на радиото да надгради традиционните си ценности, за да се превърне в модерна обществена медия. Особено важно е в процеса на преход и развитие, БНР да запази своите традиционни ценности и качества, да задържи доверието, изградено въз основа на обективно и задълбочено представяне на актуалните проблеми, вълнуващи обществото.

Националното радио разполага с огромен потенциал - експертен, технологичен и не на последно място – доверието на своята аудитория. Всички предпоставки, необходими за устойчивото му развитие в дигиталната ера са налице. Необходимо е само те да бъдат използвани рационално и насочени в правилната посока.

Във време, в което новите технологии и медийни платформи улесниха значително създаването и разпространението на информация, нуждата от обществените медии не само не намалява, но и става все по-съществена. Освободени до голяма степен от динамиката на пазара поради публичното си финансиране, обществените медии са най-силното оръжие в борбата с дезинформацията. Нараства и ролята им за утвърждаване на ценностите на демократичното общество чрез гарантиране на правото на информация и плурализма на гледни точки. Преходната година не промени нищо по отношение на медийната свобода в страната, дори позицията ни в класацията за медийна свобода на „Репортери без граница“ стана 112-та. На този фон БНР остана една от малкото територии за свободна журналистика. Тази независимост остава задължение към аудиторията и занапред.

COVID пандемията ускори промените за медиите. В резултат, радиото започна да преосмисля начините, по които достига до своята аудитория. Технологиите отвориха нови възможности за активна комуникация с публиката и за напълно нови медийни формати.

Процесът на трансформация на БНР трябва да включва още по-задълбочен фокус върху създаването съдържание и разчупване на традиционните граници за неговата форма. Радиото трябва да се обърне към съдържанието, което ще се публикува в цифровите платформи (подкасти, мултиформатни материали, които комбинират текст,

аудио и видео), да модернизира и реструктурира целия процес по събиране на информация и представянето ѝ на аудиторията.

Живеем в свят, в който журналистиката става все по-достъпна, но в същото време професионалните журналисти срещат все повече затруднения. Работата им е изправена пред предизвикателства като подкопаването на доверието и истината в резултат на непрекъснатото публикуване на непроверени или целенасочено подвеждащи материали, заплахите от заглушаването на журналистическия глас с помощта на същите технологии, които могат да дадат глас на всеки, нарастващото влияние на собствениците на платформи върху съдържанието и отсъствието на независимо и устойчиво финансиране.

БНР трябва да посрещне тези предизвикателства с конкретни мерки. Задачите на ръководството са да гарантира свободата на работа на журналистите, независимостта от политически и икономически намеси, да създаде добра работна среда, да приеме и следва стратегия за развитие, която да позиционира ясно обществената медия в дигиталната среда.

## **РАЗВИТИЕ НА БНР КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ**

### **Приоритети**

Основната задача пред БНР за следващите три години е да намери своето място в свят, в който понятието за медия се разширява неимоверно и да пренесе в този свят ценностите на осигуряване на пълна, обективна и достоверна информация, гарантиране на свободата на словото и плурализма на гледни точки в обществото, популяризиране на българската култура и изкуство и предоставяне на трибуна, от която да се чуе гласът на всички групи от българското общество. Смятам, че това може да се постигне чрез:

- Изграждане на единна стратегия за съдържанието в различните медийни услуги на БНР;
- Инвестиции в обучението на ръководния и журналистическия персонал;
- Сътрудничество с национални и международни партньори – медии, неправителствени организации, музикални продуценти;
- Технологично обновление с фокус върху създаването на медийни услуги за различни платформи.

Конкретните мерки, които предвиждам за постигане на описаните цели, включват:

- Изработване на стратегии за развитие на основните дейности на радиото, шестмесечни и годишни планове с конкретни и измерими цели;
- Създаване на механизми за единното планиране и управление на съдържанието на БНР във всички програми и нелинейни платформи;
- Повишаване на квалификацията на журналистите в областта на създаване на дигитално съдържание;
- Създаване на повече медийни продукти, насочени към младите хора, към проблемите на българите в чужбина и на лицата в неравностойно положение;
- Използване на данни за потреблението на медийните продукти като основа за периодични анализи и подобряване на качеството на програмите и нелинейните услуги;
- Организиране на различни форуми за нова българска музика и увеличаването на музикалната продукция на БНР;
- Създаване на ясни вътрешни процеси и използване на информационни системи за повишаване на ефективността на работа;
- Постоянен диалог с представителите на работещите в радиото относно предприеманите мерки за развитие на организацията;
- Създаване на допълнителни финансови и нефинансови стимули за служителите на БНР;
- Сътрудничество с европейски обществени медии и партньорски организации в страната за създаване на информационни продукти, проверка на факти и популяризиране на общественозначими каузи.

### **Развитие на програмите**

Два ще бъдат основните акценти в развитието на програмите – подобряването на качеството и достъпността на новините и уеднаквяването на стандартите и условията на работа в отделните национални и регионални програми, при отчитането на спецификите на всеки регион.

При проучване, проведено сред радиоаудиторията в България в началото на 2021 г., на въпроса „коя е основната причина да слушате радио“ над 80% от отговорите са „новини“ и „музика“. Тази тенденция съвпада и с две от основните задачи на общественото радио – да информира и да забавлява. Именно върху това съдържание ще се фокусира и стратегията за развитие.

През последните години, БНР е медията, която се ползва в най-голяма степен с обществено доверие сред българската аудитория<sup>1</sup>. Ръководството на медията ще продължи да работи активно, за да гарантира независимостта на журналистите и да им позволи да поддържат високо ниво на обективност и безпристрастност в тяхната работа. Изграденото доверие сред обществото трябва да се използва за преодоляване на проблемите, които новите медии и технологии поставят пред разпространението на информация. В изследване на Европейския съюз за радио и телевизия (EBU) от 2018 г.<sup>2</sup> относно новините, са идентифицирани пет основни проблема при представянето на актуална информация:

- Размиване на границите между факти и мнения;
- Приоритизиране на опростени съобщения пред сложната истина;
- Прекомерен негативизъм;
- Пропускане на контекста;
- Липса на мерки за ограничаване на предубежденията.

Тези недостатъци създават съществен риск за обществото. Тук особено силна е ролята на обществените доставчици, които могат да използват своя ресурс – както финансов и експертен, така и общественото си доверие, за да допринасят за утвърждаване на ценностите на демократичното общество чрез представяне на достоверна информация, разглеждане на проблемите в тяхната цялост и вземане предвид на всички гледни точки. Това е ролята, която БНР ще играе както в света на ефирното радио, така и в дигиталното пространство.

Във всички програми на БНР ще бъдат обособени журналистически екипи, които да отговарят за създаването и представянето на новини и актуална информация. Тяхната работа ще се координира пряко от Програмна дирекция. Създаването на координационен център ще позволи по-ефективното използване на ресурсите на регионалните поделения и кореспондентската мрежа. Стратегическото планиране ще се извършва на програмни съвети с участието на всички програми. Така отделните програми ще запазят своята идентичност. В същото време, общото планиране ще даде възможност една и съща тема да бъде разработена по различен начин в националния и регионалния ефир и в дигиталните платформи, съобразно нейното значение.

---

<sup>1</sup>по данни на Института „Ройтерс“ към Оксфордския университет  
<https://www.digitalnewsreport.org/survey/2020/bulgaria-2020/>

<sup>2</sup> „50 Ways to Make It Better – News Report 2018“ от Ате Яаскелайнен и Майке Олий, представено на Новинарската асамблея на EBU през ноември 2018 г.

## **Развитие на БНР в дигиталното пространство**

Нелинейните медийни услуги на БНР ще се развиват в няколко основни направления:

- Достъпност на ефирно съдържание онлайн;
- Създаване на нова продукция, предназначена изцяло за разпространение чрез интернет;
- Създаване на звуко- и видеозаписи на изпълнения на музикалните състави на БНР.

За първото полугодие на 2021 г. малко над 42% от разглежданията на интернет страници на БНР, са дошли от мобилни телефони.<sup>3</sup> В същото време мобилни телефони са използвали над 78% от общия брой посетители на страниците на радиото. Това показва огромното значение на мобилните устройства за популяризиране на БНР сред нова аудитория и необходимостта от развитие на продуктите, които радиото предлага онлайн. Първата стъпка към реализирането на мултиплатформената стратегия ще бъде разработването на мобилна версия на интернет портала на БНР. Това ще позволи на радиото да се утвърди като основен информационен източник и в дигиталното пространство.

В първите 6 месеца от управленския мандат ще бъде разработена стратегия за дигитално развитие на БНР. В изпълнение на тази стратегия ще бъдат създадени мобилни приложения за Android и iOS, ще бъдат предложени конкретни решения за развитието на интернет портала на БНР, ще бъдат разработени вътрешни стандарти за работа в социалните платформи, ще бъдат взети решения относно създаването на нови нелинейни продукти. В изготвянето на тази стратегия ще бъде използван опитът на партньори на БНР от обществените медии в Европа.

Радиото вече създава различни тематични подкасти, които се разпространяват освен чрез сайтовете на БНР и в платформи като Soundcloud и Spotify. Липсва обаче единно планиране и процедури за одобряване или отхвърляне на дадена идея, каквито са налице в сферата на линейните програми. Програмна дирекция на БНР ще отговаря за координирането не само на ефирните програми, но и на нелинейните медийни услуги. Решенията относно такива услуги ще се вземат след обсъждане в Програмния съвет на радиото и ще следват стратегията за дигитално развитие на БНР.

---

<sup>3</sup> По данни на Gemius от преброяване на посещенията на интернет страниците на БНР

През последните години Радио България се развива основно в областта на нелинейните услуги, но без ясна визия за бъдещето. Съдържанието на Радио България е важен източник на информация, който представя страната ни по света, който ще се съхрани и развива. Тази програма трябва да се възползва от предимствата на нелинейните платформи и да се развива като иновативна медия в дигиталното пространство. Създаваните от Радио България продукти ще заемат важно място в дигиталното портфолио на БНР.

През 2012 г. беше създадено Интернет радио „Бинар“, което имаше за основна идея постепенното прехвърляне на услугите на БНР в интернет пространството. Към настоящия момент е ясно, че бъдещето на радиото е тясно свързано с неговото онлайн присъствие и развитието на нелинейните услуги. Тази цел не може да се постигне с отделна интернет програма. Поради това отпада нуждата „Бинар“ да съществува като самостоятелна структура. Натрупаният опит от неговата работа обаче няма да изчезне. Ресурсите на „Бинар“ ще бъдат разпределени между Програмна дирекция и дирекция „Дигитални проекти“ и ще работят за реализирането на стратегията за дигитално развитие на БНР.

### **Музикални състави**

БНР разполага с шест музикални състава. Тяното управление през годините е показвало променливи успехи. Като основни проблеми се открояват ниските възнаграждения на музикантите и недостатъчно доброто планиране и популяризиране на публични събития.

Практиката показва, че собствените ресурси на БНР не са достатъчни, за да се осигури развитието на музикалните състави отвъд достигнатото ниво. Те остават с високо признание за своето качество, но недостатъчно популярни сред широката публика.

Смятам, че пътят за развитие на съставите на БНР минава през активното търсене на партньорства с други организации. На първо място, радиото трябва да участва в съвместни инициативи с културни институции и организатори на знакови събития в страната, а по възможност и в чужбина, в които съставите на БНР да се включат като участници.

За да популяризира съставите сред по-широк кръг потребители, БНР трябва да потърси партньорства с телевизии, външни музикални продуценти, технологични компании. Така може да се осигури видеозаснемането на концерти на съставите с високо

качество, което ще позволи на БНР да присъства в интернет и социалните медии с качествен музикален продукт. Както самите концерти, така и техните видеозаписи могат да се предоставят за достъп чрез различни онлайн платформи безплатно или срещу възнаграждение.

Не на последно място трябва да се търсят и партньорства с други медии, които да позволят по-сериозно популяризиране на концертите, организирани от БНР, без разходване на допълнителни финансови средства.

В първите 6 месеца от мандата ще бъде разработена стратегия за развитието на музикалните състави. Тя ще обхваща едновременно звукозаписната и концертната дейност, както и последващото разпространение на записите чрез търговската мрежа и дигиталните платформи.

Наличните ресурси на БНР – рекламни и маркетингови експерти, специалисти по дигитално съдържание, музикални журналисти, също ще се включат в планирането на звукозаписите и концертите на съставите и ще съдействат за тяхното популяризиране.

### **Архиви**

БНР разполага с може би най-богатия звуков архив в страната, събрал както ценни музикални произведения, така и документални свидетелства за важни събития и личности. Основните предизвикателства пред радиото са разходите за поддръжка на архива и осигуряването на достъп до архивите на българското общество.

Към момента около 20% от архивните записи на БНР са цифровизирани. Този процес ще бъде ускорен чрез инвестиции в експерти и технически средства, като ще се търси привличането и на външно финансиране по национални и европейски програми.

### **Продуциране на българска музика**

Инвестицията в българските автори и изпълнители е част от обществената мисия на радиото. БНР ще възстанови ролята си на една от най-значимите продуцентски къщи за българските музикални творци. Продуцентската дейност няма да се ограничава само до собствените музикални състави на БНР. Проекти като конкурса за нова песен „Пролет“ и класацията „БНР Топ 20“ се радват на значителен интерес както сред публиката, така и в средите на музикантите. Радиото има възможност да провежда повече конкурси с различна тематична насоченост, да финансира записи на млади артисти, да промотира разнообразни музикални стилове.



Радиото ще партнира с колективните сдружения на авторите, изпълнителите и продуцентите, за да организира различни инициативи в подкрепа на българските творци, както и да осигури достъп на по-голяма част от своите архиви за цялото българско общество.

## **ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ**

### **Единна програмна стратегия**

През първите 6 месеца от управленския мандат ще бъде разработена Програмна стратегия на БНР. В нейното създаване ще вземат участие всички ръководители на национални и регионални програми, както и представители на редакционните колегии на програмите.

Основен акцент в развитието на програмите ще бъде засилването на ролята на Програмна дирекция като координиращ център. Стратегическите решения относно програмното съдържание ще се вземат от Програмен съвет, което ще гарантира баланса между запазването на идентичността на всяка програма и синхрона на работа в системата на БНР. Единната координация ще позволи споделянето на ресурси между национални и регионални програми според информационната необходимост и ще даде възможност за съгласуване на начина на представяне на важните теми, като излъчваните в ефира материали може да се допълват от последващи публикации в интернет.

Програмна дирекция ще управлява различни проекти и инициативи, свързани с уеднаквяването на стандартите на работа в отделните програми като обмен на кадри, технологично обновление, обучения на журналисти и ще ръководи работата на единния нюзрум.

За подобряване на качеството на програмите ще се използват основно два инструмента – анализи, извършени от експертите на Програмна дирекция и обратна връзка от аудиторията, получена чрез социологически изследвания и преки допитвания. Ще се акцентира върху проучванията сред младите хора, за да може медийните продукти на БНР да отговарят в по-голяма степен на техните очаквания.

Собствените информационни източници ще бъдат подсилени с повече външни сътрудници, които да осигуряват актуална информация от различни точки на света, която е от значение за българското общество.

БНР ще участва активно в инициативи на европейските обществени медии за обмен на информация и проверка на факти.

Музикалните линии ще бъдат анализирани и преосмислени, така че всяка програма да получи по-ясно изразен профил, предаванията да бъдат максимално въздействащи за слушателите, да се избегне повторение на идеи и формати между отделните програми. Акцент ще бъде представянето на българска музика, като ще се търсят партньорства с автори, артисти, продуценти и техните организации, които да позволят мултиплатформено представяне на музикалните предавания.

За попълване на състава на програмите с млади и амбицирани професионалисти, ще бъде разработена атрактивна стажантска програма, която да предложи възможности за кариерно начало за студенти и евентуалното им привличане за кариерно развитие на следващ етап.

### **Хоризонт**

„Хоризонт“ е неоспоримият лидер в областта на информацията и публицистиката в българския радиоефир. За месец юли, пазарният дял от 15% отрежда на програмата първото място в българския ефир<sup>4</sup>, изпреварвайки дори музикални програми, които не са нейни преки конкуренти. Успехът на „Хоризонт“ трябва да бъде отдаден на обективното и безпристрастно отразяване на актуалните събития, представянето на различни гледни точки и задълбочените анализи по теми, вълнуващи обществото. Именно тези качества на програмата трябва да бъдат съхранени и развивани. Ако постигнатото първо място по пазарен дял на „Хоризонт“ показва нещо, то е, че качествено съдържание привлича аудиторията, независимо от жанра и основните таргет групи на даден медиен продукт.

Единната информационна стратегия ще допринесе за още по-добри новини и актуални предавания. Тя ще позволи и обособяването на екип, който да отговаря за проверка на достоверността на информацията.

За пълноценно изпълнение на обществената си функция, програмата трябва да създава повече съдържание, насочено към българите в чужбина. Ще се търсят начини на представяне на информацията, които да привлекат по-млада аудитория, без да се компрометира качеството и пълнотата на съдържанието.

### **Христо Ботев**

---

<sup>4</sup> По данни на агенция „Ипсос“ от проучване на радиоаудиторията в България, проведено по поръчка на БНР

Програма „Христо Ботев“ ще се стреми да затвърди статуса си на мястото за култура в българския радиоефир. Програмата има нужда от подобряване и прецизиране на цялостната звукова среда, от изготвяне на нов, модерен и разпознаваем визуален брандинг. Ще бъде разработена стратегия за развитие на програмното съдържание и периодичното му актуализиране в синхрон със съвременните изисквания на медийната среда. Успоредно с това ще бъде разработена и PR и маркетингова стратегия за популяризиране на съдържанието, което програмата предлага. Програмната схема ще се обогати с предавания с фокус върху съвременното изкуство и интересите на младите хора. Ще се търси развитие на публицистичния и коментарно-аналитичен елемент в сутрешната, следобедната и вечерната линия, като се запази политематичния профил на програмата.

Образователните предавания, концертите и радиопиесите са изключително подходящи за разпространение чрез дигитални платформи. В тази връзка особено внимание ще се обърне на популяризирането и позиционирането им като нелинейни услуги.

Програма „Христо Ботев“ ще влезе в ролята на организатор на събития, дискусии и инициативи в областта на културата и образованието за да установи пряк контакт както с творци и културни институти, така и със своята аудитория.

За популяризиране на европейската култура у нас, както и на българската култура и изкуство зад граница, програмата ще надгражда и задълбочава връзките си с EBU. Ще се търси обмен на добри практики с чуждестранни радиостанции със сходен профил.

### **Регионални програми**

Регионалните програми на БНР вече са се утвърдили като местен информационен лидер. Единното планиране на информационното съдържание ще им позволи да се фокусират върху представянето на теми и гледни точки, които са от значение за тяхната аудитория. Програмите ще се стремят към активно присъствие в обществения живот на регионите, чрез партньорства с местни организации, изнесени предавания, различни форми на пряка комуникация с аудиторията си, които да използват както ефира, така и интернет и социалните платформи.

В програмните схеми ще бъдат включени повече предавания и теми, насочени към децата, младите хора и хората в неравностойно положение.

## **ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ**

Основната дейност на БНР – създаването и разпространението на радиопрограми – е силно зависима от техниката. Към момента технологичното развитие на радиото изостава в много области. Стратегията за развитие ще бъде насочена към превръщането на БНР в технологичен лидер както при линейните, така и при нелинейните услуги.

Необходимите за дейността на радиото технически ресурси са изключително комплексни, което налага нов поглед към тяхното ефективно управление. Предвид огромното значение на информационните технологии за всички останали процеси в радиото, намирам че за подобряване на тяхното управление е необходимо обособяването им в отделна дирекция. Това ще позволи разработването на стратегическа визия за развитието на информационните технологии в радиото и нейното практическо осъществяване, което от своя страна ще се отрази позитивно на цялостната дейност на медията.

Използваната система за радиопроизводство „Далет“ ще бъде надградена до най-новата достъпна версия, което ще подобри процесите по създаване на програмното съдържание и ще улесни комуникацията между журналистите и техническите специалисти. Още през първата година от мандата ще бъдат внедрени нови информационни системи, доразвити и актуализирани съществуващи такива, които да автоматизират повече процеси в радиото – документооборот, управление на имуществото, управление на човешките ресурси, счетоводни процеси. Ефектите от това ще се материализират в намаляване на разходите, намаляване на риска от грешки, въвеждане на автоматизирано периодично отчитане на различни дейности, улесняване на работата от разстояние.

Основен приоритет ще бъде и развитието на вътрешната комуникационна инфраструктура, която да улесни съвместната работа, съхранението, редактирането и използването на звукови и текстови файлове. За целта ще бъде извършен анализ на възможните технически решения, тяхната бързина и сигурност и необходимите разходи за внедряване. В обхвата на анализа ще влязат компютри, мрежови устройства, мобилна звукозаписна техника, сървъри, софтуер, мрежови услуги.

През 2022 г. предстои сключване на нов договор за наземно аналогово радиоразпръскване на програмите на БНР. Като част от този процес ще бъде извършен анализ на предавателната мрежа, използвана от радиото и ще бъдат предложени мерки за нейното развитие и оптимизация. Ще се подобри вътрешният контрол върху

радиоразпръскването, като БНР ще извършва непрекъснат мониторинг на преподавателите и техния сигнал в реално време чрез специализиран софтуер.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА**

### **Развитие на човешките ресурси**

Изпълнението на обществената мисия на БНР е немислимо без ефективно управление на човешките ресурси. Това означава не само правилен подбор, планиране, обучение или управление на изпълнението, а и ново разбиране и отношение към хората, които със своите знания, умения и способности са най-важният капитал на организацията. Именно те гарантират организационната конкурентоспособност, растеж и устойчиво развитие. Ефективното управление на човешките ресурси е основен компонент на доброто организационно управление и е в основата на успеха или провала на една организация. Тъкмо затова ще полагам системни усилия за формиране и поддържане на инициативен, креативен и мотивиран персонал, посредством подходящи средства за мотивация.

Инвестициите в развитие на персонала ще следват няколко основни приоритета. Развитието и надграждането на управленските умения и административния капацитет на ръководния екип на медията ще подобрят работната среда за всички служители. Специално внимание ще се обърне и на поддържането и повишаването на квалификацията на журналистите, особено по отношение на работата със социални медии и създаването на дигитални продукти. Ще бъде разширен обхватът на успешния проект „Радиоакадемия“, като ще бъдат привлечени и партньори – представители на медии от балкански и други източноевропейски страни.

За повишаване на квалификацията и на ангажираността на служителите, предвиждам въвеждането на възможност за обмен на кадри между централата на БНР и регионалните поделения. То ще допринесе за уеднаквяването на стандартите на работа в отделните структури на БНР, като се отдаде приоритет на програмите и дейностите по създаване на медийни продукти.

От началото на 2021 г. в БНР се внедрява система за оценка на трудовото представяне на служителите. Ще насоча усилията си към усъвършенстване на тази система, на базата на информацията, която ще бъде събрана и анализирана след първото оценяване. Системата трябва да бъде развивана в постоянен диалог с представители на работещите в БНР, за да се преодолее усещането за несправедливо третиране. Обратната връзка за изпълнението, предоставяна чрез оценката, ще служи като основа за кариерно

развитие, както и за въвеждане на различни механизми за стимулиране на служителите на БНР, което ще повиши тяхната мотивация.

Възнамерявам да проявя постоянство по отношение на вложените усилия за утвърждаване на хуманистичен, а не на бюрократичен подход за управление на човешките ресурси. Ще изисквам от управленския екип да насърчава участието на служителите в поставянето на цели, които трябва да са специфични, измерими, постижими, реалистични, ориентирани във времето. Вярвам, че конструктивният диалог с представителите на работещите в БНР ще изиграе положителна роля за подобряване на управлението на човешките ресурси в БНР.

Поддържането на открита комуникация във всички посоки ще е задача от първостепенно значение, за да се изградят и поддържат отношения на доверие и сътрудничество в организацията.

Основна цел на управлението на човешките ресурси ще е постигането на максимална ангажираност на служителите към организацията посредством изграждане и поддържане на справедливи отношения между служителите, взаимно доверие, сигурност на работните места, възможности за обучение и развитие, система за възнаграждения, базирана на резултатите от труда.

### **Администрация**

Развитието на администрацията на БНР ще се основава на принципите на ефективност и ясни правила, прозрачност и диалог с работещите.

Като първа стъпка за подобряване на административните дейности, ще инициiram преразглеждане на вътрешните правила, уреждащи организацията на работа в БНР. Ще предложа членовете на управителния съвет да получат конкретни надзорни правомощия в областите на своите ресори. Това ще подобри координацията и контрола на дейността на БНР и ще позволи на УС да зададе управленския тон в организацията, като членовете му си поставят конкретни измерими цели, свързани с управлението на определени дейности на радиото.

Общественият съвет на БНР ще бъде насърчен да влезе в ролята на консултативен орган на генералния директор и управителния съвет, както и да подобрява комуникацията между радиото и неговата аудитория.

Съставът и правомощията на директорския и програмния съвет ще бъдат ясно дефинирани. Това ще позволи на тези два органа да подпомагат по-ефективно дейността

на генералния директор и управителния съвет. Заседанията на двата съвета ще бъдат протоколирани, като така ще се осигури публичност и прозрачност на тяхната работа.

Всички служители на БНР ще бъдат запознавани с дейността на колективните органи и взетите от тях решения, като основен елемент от комуникацията между ръководството и работещите. Това ще допринесе за създаването на открита и диалогична работна среда, в която служителите биват информирани и ангажирани във вземането на важни стратегически решения.

### **Редакционна структура**

Програмна дирекция ще играе ролята на надпрограмен координационен център, който ще позволи максимално ефективно използване на ресурсите на БНР и фокусиране на всяка програма върху нейните основни цели и приоритети. Правилата за организация на дейността на програмите ще бъдат актуализирани, така че да гарантират свободата на работа на журналистите и в същото време ясно да очертаят компетентностите и отговорностите за вземане на програмни решения. Основен принцип ще бъде диалогът и консултативното начало за да се осигури вземането на информирани решения.

Чрез вътрешни правила, обучения и непрекъснат диалог, ще бъде подобрена комуникацията и координацията между отделните структури на БНР.

## **ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ**

### **Приходи**

Основната задача на БНР е да изпълнява възложената му обществена мисия. Въпреки това, радиото разполага с много възможности за привличане на допълнителни приходи, които да допринесат за финансирането на основните му дейности. Приходната стратегия на БНР трябва да се изгради на принципа, че основен приоритет е създаването на качествено съдържание. Търсенето на допълнителни приходи не може да засяга програмните решения и съдържанието на медийните услуги, които ще се ръководят единствено от обществената мисия и интереса на аудиторията.

Основната част от приходите на БНР – 57%, идва от рекламни и спонсорски договори. Заедно с излъчването на платени предизборни съобщения в двете кампании, проведени през 2021 г., рекламата формира 80% от собствените приходи на радиото. Значението на този източник на средства трябва да се оцени и запази. Това може да стане чрез внимателно обмисляне на ценовата политика и предлагане на различни комплексни форми на реклама, включващи както националните и регионални програми на БНР, така

и различните дигитални медийни продукти – интернет страници, подкасти, социални медии, музикална продукция.

Ще се търси развитието и на други възможни източници на собствени приходи, каквито са приходите от концерти, от отстъпване на авторски и сродни права, от наем и продажба на имущество, от предоставяне на технически услуги с ресурси на БНР.

За по-ефективно управление на приходите предвиждам създаването на Търговска дирекция. Тя ще разработи и реализира единна стратегия за собствените приходи на БНР, като работи в тясно сътрудничество с националните и регионални програми, дирекция „Техника“ и дирекция „Музикална къща БНР“.

Предвид същественото значение на привличането на средства по национални и европейски програми, през следващите три години ще бъде засилен експертният ресурс на отдел „Проекти“, като бъдат привлечени нови експерти и се организират обучения за повишаване на квалификацията на служителите в отдела.

### **Обществена мисия и законова рамка**

БНР има нужда от преосмисляне на модела си на финансиране. Разработеният през 2020 г. проект на Закон за изменение и допълнение на Закона за радиото и телевизията не стигна до гласуване в Народното събрание. И през следващите години, радиото ще продължи да инициира обществени дискусии относно своята мисия и необходимите за изпълнението ѝ финансови средства. Качеството на изпълнение на обществената мисия е пряко свързано с осигуряването на адекватно, предвидимо и независимо финансиране. Поради това, БНР трябва в пряк диалог както с представителите на държавната власт, така и със своята аудитория, да подчертае своята значимост и необходимостта от своето развитие, успоредно с развитието на обществото. Най-силният аргумент на радиото в тази дискусия е качеството на съдържанието, което програмите му създават всеки ден. Това съдържание трябва да говори по-силно от всеки директор, а работата на органите на управление на БНР е да осигурят условията за неговото създаване.

### **Контролни дейности**

В одитен доклад за финансовото управление на БНР през периода 2017-2019г., Сметната палата на Република България констатира редица недостатъци на



предварителния контрол в БНР<sup>5</sup>. Той не обхваща всички дейности и процеси, в много случаи се извършва само формално и не постига заложените в закона цели.

За разрешаване на тези проблеми, предвиждам контролните дейности в БНР да бъдат напълно преосмислени и организирани в съответствие с модерните практики и препоръките на Сметната палата и Министерството на финансите. На първо място е необходимо създаването на дирекция „Финансов контрол“, която ще осъществява целия предварителен контрол върху финансовата и нефинансовата дейност на БНР. По този начин ще се постигне пълно отделяне на контролните дейности от вземането на решения.

Ще бъдат разработени и нови процедури за текущ и последващ контрол върху разходите, приходите и нефинансовите дейности на БНР. Докладът на Сметната палата показва множество проблеми, произтичащи именно от липсата на такъв контрол. Контролните процедури ще бъдат улеснени и от въвеждането на автоматизирани системи, които ще следят и ще изпращат автоматични уведомления за изтичане на срокове, за надхвърляне на определени суми и др.

### **ВЛИЯНИЕТО НА ПАНДЕМИЯТА COVID 19 ВЪРХУ ДЕЙНОСТТА НА БНР**

Безпрецедентната ситуация, в която се намира светът през последната година и половина, промени начина ни на живот. Тази промяна се отрази и на медийния сектор. Ограничителните мерки промениха нагласите на потребителите и принудиха традиционните медии да ускорят прехода към мултиплатформено съдържание. В същото време интересът към програмите на обществените медии нарасна. По данни на EBU през март 2020 г. новините на обществените телевизии са отбелязали ръст в гледаемостта сред всички демографски групи спрямо март 2019 г., като ръстът при младата аудитория от 15 до 24 години е бил 44%.<sup>6</sup> Аналогична тенденция се наблюдава и при радиопрограмите на обществените доставчици – ръстът на слушаемостта е 15% в групата от 15 до 24 години и 26% в групата от 25 до 34 години. За същия период посещенията на новини в приложения на обществени медии са отбелязали двоен ръст, а посещенията на новинарските страници на обществените медии са нараснали с 2,6 пъти.

Тези данни ясно показват, че кризата, предизвикана от COVID 19, освен препятствия създава и огромни възможности за обществените медии. Обстоятелството,

---

<sup>5</sup> <https://www.bulnao.government.bg/media/documents/od-bnr-2021-last-site.pdf>

<sup>6</sup> По данни на EBU събрани от 29 организации – обществени медии в Европа.

че във време на криза хората се обръщат към тях за достоверна и пълна информация, е ясен знак, че обществото има необходимост от своите обществени медии. БНР трябва да е готово да откликне и да предложи това, което публиката му очаква – точна и пълна информация, задълбочени анализи, културни и развлекателни предавания за всички вкусове, даване на публичност на теми, засягащи всички групи на обществото. Радиото трябва да следва своята аудитория и да предлага нови форми на своето съдържание, без нито за момент да допуска компромис с неговото качество. Само така БНР ще може гордо и уверено да продължи да се нарича обществена медия.