

ДО
Г-ЖА БЕТИНА ЖОТЕВА
ПРЕДСЕДАТЕЛ НА
СЪВЕТА ЗА ЕЛЕКТРОННИ МЕДИИ
гр. София, бул. „Шипченски проход“ 69

Съвет за ЕЛЕКТРОННИ МЕДИИ	
Вх. №	РД-21 17-00-12
№	29.05.2020

БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО
София, бул. „Др. Цанков“ №4
п. код 1040, тел.: 93 361

Регистрационен индекс и дата

20-933/29.05.2020

Уважаема госпожо Жотева,

На основание сключен на 24.01.2020 г. договор за възлагане на управление на Българското национално радио (БНР) между Съвета за електронни медии (СЕМ) и Андон Атанасов Балтаков беше извършен задълбочен преглед и анализ на структурните звена на БНР, техните направления на дейност, отговорности и взаимовръзки, както и анализ на финансовото състояние и целесъобразното разходване на средства, които анализи да доведат до актуализиране на длъжностните характеристики на заетите в БНР лица и поетапното им привеждане в съответствие с програмните, технологичните и административните потребности на БНР.

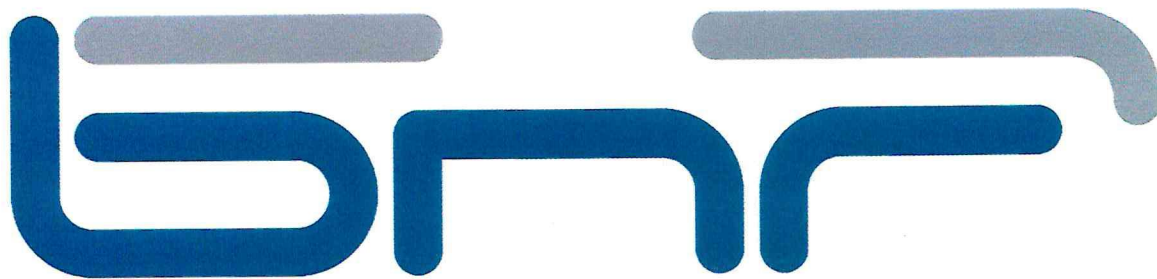
Като резултат от извършения анализ и в изпълнение на Концепцията за развитие на националното радиото Ви представям програма за управление на БНР за периода 2020 г. – 2022 г.

С уважение,

АНДОН БАЛТАКОВ

Генерален директор на БНР





БЪЛГАРСКО НАЦИОНАЛНО РАДИО®

СТАБИЛНОСТ

НОВАТОРСТВО

РАСТЕЖ

2020 – 2022

ТРИГОДИШНА ПРОГРАМА ЗА УПРАВЛЕНИЕТО

НА БЪЛГАРСКОТО НАЦИОНАЛНО РАДИО

АНДОН БАЛТАКОВ

29.V.2020

За последните 30 години, Българското национално радио устойчиво и безотказно доказва ролята си на гарант за плурализма в публичния обществен живот, създава и разпространява стойностни културни продукти и изживявания и подкрепя със своята програмна политика просветата на обществото.

Като при всяка една напълно развита икономическа организация с установени системи, процеси и функционалности, еволюцията на технологичната среда и промяната в работната динамика на различните звена формират комплекс от предизвикателства. Чрез реализация на добре обмислена и многопрофилна управленска политика тези привидно непреодолими проблеми могат да се превърнат в изпълними възможности за трансформацията на БНР в съвременна обществена медия за всекиго и на всички.

В следващите страници представям на Вашето внимание управленска пътна карта за развитието на Българското национално радио в периода 2020 – 2022 година.

СЪДЪРЖАНИЕ

След направения анализ на дейностите и функциите по създаване и реализация на съдържание в БНР, като основни предизвикателства изпъкват:

- фактическата липса на единна програмна стратегия за двете национални и деветте регионални радиопрограми;
- непоследователна политика за поддържането и развитието на чуждоезиковата редакция; и
- несинхронизирани с основните програми стратегически план и оперативна програма за дигиталните платформи.

Програмна дирекция

Основен фактор за изброените недостатъци е разнопосочната управленска организация при администрацията и контрола на програмите. Политиките на единайсетте програми на БНР се направляват от Програмния директор, но чуждоезиковата Главна редакция „Радио България“, както и

дигиталните звена са на пряко подчинение на генералния директор, което неминуемо води до административен и програмен дисонанс.

Същевременно, функциите на Програмна дирекция са фокусирани в организиране и провеждане на редовни наблюдения на ефирните програми на БНР, обща координация на техните схеми и управление на преобладаващо административни казуси.

С годините, Програмният съвет, който е председателстван от Програмния директор, също е станал до известна степен административно-информативен орган. Дневният ред е доминиран от дискусии за националните програми, изтласквайки регионалните в периферията. Дигиталното измерение на БНР не присъства в програмната дискусия.

В следващия тригодишен период предвиждам Програмна дирекция да провежда активна програмна политика по стратегическо планиране, анализ и контрол върху цялостния процес по създаване, реализиране и разпространение на съдържание от БНР – ефир и дигитални платформи. За целта, след провеждане на необходимите реформи (описани в следващите раздели) в Главна редакция „Радио България“ и Дирекция „Дигитални проекти“, тези функционални звена ще преминат под ръководството на Програмна дирекция, което ще позволи провеждането на координирана политика по съдържанието създавано от БНР.

До края на 2020 година Програмна дирекция ще бъде реструктурирана и реорганизирана в следните три направления: 1) Информация; 2) Музика; 3) Култура и образование. Тези направления ще бъдат ръководени от съответни заместник-програмни директори. Основните функции на тези три нови направления ще бъдат 1) Формиране на стратегия и редакционна политика на БНР; 2) Програмно наблюдение, анализ и контрол; 3) Нови проекти.

Подобна организация ще спомогне за реализиране на заложената в концепцията идея за създаване на „гъвкаво съдържание“ и ще възстанови целостта на симбиотичната връзка между платформата и съдържанието. Същевременно ще постави на едно диалогично ниво информацията, музиката и културата в БНР, както и ще спомогне за сплотяване на творческите ресурси на БНР.

Радиопрограми

Основна цел на тригодишния мандат ще бъде утвърждаването на БНР като безспорен информационен лидер в ефира и на дигиталните платформи. През целия период творческите екипи ще имат за цел да изпълнят основното послание на БНР към своята аудитория, „За всекиго. На всички.“

БНР не достига до всички членове на българското общество. Една от причините е чисто технологична – остарялото дигитално присъствие в интернет, липса на съвременно мобилно приложение, и несинхронизирано програмно присъствие в социалните платформи. Другата причина се крие в съдържанието и адекватността на създаваните програми с информационните нужди и нагласи на различните групи от българската радиоаудитория.

Една от краткосрочните цели е активна работа за увеличаване на пазарния дял сред активните слушатели във възрастовия диапазон 25-54 години. Това ще стане чрез добре програмиран микс от различни форми на съдържание достъпно в ефир, интернет, мобилни приложения и дигитални социални пространства, като БНР ще бъде готово да предложи на обществото първите от тези продукти през последното тримесечие на 2020 г.

В ход е обмислянето, подготовката и евентуалното стартиране на нова жанрова линия за БНР – talk-show – която да създаде съдържание, импониращо на интересите, вкуса и информационните нужди на младите хора.

През 2021 година, изборна година за България, БНР ще предложи на обществото нов информационен дигитален продукт, който да подпомага избирателите да се ориентират в очакваното море от информация за кандидати, партии, и избирателни райони и листи.

Също през 2021 година възнамеряваме да стартираме специален дигитален екип, чиято основна цел ще бъде борбата с дезинформацията, пропагандата и фалшивите новини.

Част от тази стратегия ще бъде и персоналният досег на БНР със слушателя и обществото в цялост – чрез тематични конференции, открити дискусии по места, както и културни и музикални събития.

През 2022 година, ръководството на БНР вярва, че съвкупно, БНР ще бъде лидер сред аудиторията 25-54 години и ще извоюва отново лидерското си място в София.

Програма „Хоризонт“

Основна за програма „Хоризонт“ ще бъде целта да остане водещият достоверен източник на независима журналистика в България.

В информационен план, програма „Хоризонт“ ще продължи да развива четирите си носещи стълба: собствени източници на информация – репортери и кореспонденти в страната и по света, новинарски емисии на всеки кръгъл час, делнични и седмични актуални и обзорни предавания, музика.

1) Собствени източници на информация:

Новост в работата на репортерското звено ще бъде въвеждането на функция за задълбочени журналистически разследвания. До края на 2020 година ще се разработи организационен план и бюджет за 2021 година, което да постави основите на тази функция в БНР.

Ще се разработи програма за разрастване на мрежата от кореспонденти като цел на БНР ще бъде да има свой източник на информация във всички областни центрове и общини с население над 50 хиляди души до средата на 2021 година.

Същевременно ще се разработи план, който да обезпечи програмата с по-задълбочено присъствие на европейските теми в съдържанието чрез собствени сътрудници не само в големите европейски държави като Франция, Италия и Германия, но и в други важни за България партньори от ЕС.

2) Новини:

Новинарските емисии формират скелета на „Хоризонт“, както и регионалните програми. Ще се търси по-тясна координация между националните и регионалните новинарски екипи. Същевременно ще се осъвремени звуковата стилистика на емисиите чрез нови звукови сигнали до 30.09.2020 г. Ще се търси по-съвременно звучене, чрез анализ на структурата и композицията на емисиите и осведомителните бюлетини.

3) Актуални и обзорни предавания

Предаванията в „Хоризонт“ са загубили част от динамиката и звуковото богатство, което е характеризирало блоковите линии през годините. Тяхното осъвременяване ще бъде постепенен процес през втората половина на 2020 година след изготвянето и провеждането на задълбочено проучване на нагласите на аудиторията и анализ на предаванията. Всяка промяна ще бъде подложена на вътрешна дискусия в редакционната колегия и Програмния съвет.

През 2021 година ще се помисли за нови, по-кратки като продължителност, но много по-динамични в композиционно отношение информационни предавания, които да допълват двете основни актуални информационни линии на „Хоризонт“ – „Преди всички“ и „12+3“. Предстои и сериозна творческа дискусия в програмата относно вечерната информационна линия – „Нещо повече“ и „Новинарският час“, които заедно с Вечерния осведомителен бюлетин и спортното предаване „На финала“ оформят края на активния информационен ден по „Хоризонт“. Как да развием публицистиката в „Хоризонт до обед“ също е основен въпрос.

4) Музика

Музиката е неизменна част от характера на „Хоризонт“. До края на лятото на 2020 година ще се подготви цялостен анализ не само на музикалното оформление на информационните предавания, но и на музикалните предавания, за да се изготви цялостна музикална стратегия на програмата.

Ново измерение за работния режим в програмата ще бъде пълната интеграция с дигиталните платформи, което трябва да се случи до 31.12.2020 година.

В този период предвиждаме започване на разработката на ново потребителско мобилно приложение за двете водещи операционни системи iOS и Android, което трябва да стартира в началото на четвъртото тримесечие на 2020 година. През 2021 година постепенно ще се въвежда в програмата функцията на продуктовия мениджър, който да бъде връзката между журналисти и развойни инженери и ще разработва продуктовата пътна карта за нови приложения и функции.

Организационно, в програмата ще бъде възстановена функцията на отговорните редактори, които ще наблюдават оперативните звена в програмата и ще влязат в традиционната си роля на изпълнителни продуценти на съответните програмни линии. Основна цел е да се създаде плавно планиране и програмиране на събития и теми в 24-часовата програма, както и непрекъснатото и навременно присъствие на съдържанието в дигиталното пространство. Акцент ще представлява всекидневното производство на съдържание за отложено слушане, предназначено само за дигиталните платформи, както и подкаст версии на традиционните информационни линии на линейната програма на „Хоризонт“.

Като част от политиката на обновяване на звученето на „Хоризонт“ предвиждаме създаването на делнична ток-шоу линия, която освен основното присъствие в ефира ще има и сериозно дигитално измерение, целящо да привлече млада и динамична аудитория, търсеща алтернативно представяне на информацията и новините.

До края на годината, в „Хоризонт“ ще бъдат въведени количествени и качествени измерители на програмната реализация, които да направят оценката на журналистическия труд по-обективна.

До края на 2020 година ще завърши подготовката за реформиране на процеса по въвеждане на нова политика по оценяване и атестация на служителите. С новата бюджетна година ще БНР ще въведе нова система за трудово възнаграждение, която цели да оцени по-добре труда на служителите и техния индивидуален принос към изпълнението на мисията на БНР. Тази система ще е първа по рода си за последните две десетилетия.

През 2020 година ще бъде направена оценка на нуждите на програмите за обновяване уменията на служителите, резултатите от която ще рефлектира в целогодишна образователна и тренировъчна програма, която ще стартира през 2021 година. Целта е в края на 2022 година, всеки един служител в БНР да има свободен достъп до професионални програми за развитие на професионални умения, както и на допълнителни познания, които биха им помогнали в управленски роли на средно и висше ниво.

Програма „Христо Ботев“

Съвместно със заместник-генералния програмен директор за култура и образование на БНР, програмното ръководство ще направи цялостен анализ на съдържанието и до края на лятото на 2020 година, след вътрешна дискусия с редакционната колегия, ще предложи нова програмна схема, която по-пълноценно да отразява характеристиките на тази програма и по отношение на журналистиката и публицистиката, и по отношение на музиката.

Творческите екипи на трите основни линии на програмата - „Нашият ден“, Артефир и Ефир „Знание“ ще бъдат преосмислени, с цел да се прецизира и осъвремени звученето на тези линии и техните рубрики, както и да се преосмисли дигиталното измерение на съдържанието, което те създават.

През 2021 година програма „Христо Ботев“ ще има по-ярко присъствие в културния живот на България като се превърне в притегателен дискуссионен център по теми, вълнуващи културните и интелектуалните кръгове в България. Програма „Христо Ботев“ ще продължи да развива задълбочените форми с акцент задълбочена радио публицистика и радиодокументалистика.

Други две направления – радиотеатърът и Детското БНР – също ще трябва да бъдат осъвременени схеми, но реформата при тях е със средносрочен план – през 2021 година. Основна насока при радиотеатъра ще бъде да се осъвремени съдържанието и похватите, които да привлекат нови аудитории на дигиталните платформи.

Детското БНР, което е невероятно богатство за обществото също е необходимо да намери път към аудиторията си – по-ярко присъствие на детските гласове, обновяване на съдържанието и разпространение на платформи, които са ежедневие за децата. През 2021 година, след въвеждането на продуктивния мениджмънт в БНР, ще се планира да се преосмисли цялостното портфолио на направлението.

Основно предизвикателство пред програмата остава привличането на талантиливи млади журналисти със специализация, необходима за успех в културната програма на БНР.

Регионални програми

Основен приоритет през 2020 година за регионалната програмна политика ще бъде анализът на репортерската, творческата и техническата обезпеченост на програмите. Едно от основните предизвикателства пред разкриването на пълната мощ на БНР е прекаленото изолиране на индивидуалните регионални програми от самата система на БНР. До края на лятото ще се въведе пълна прозрачност при програмирането на съдържание в РРС.

Главните редактори на регионалните програми ще бъдат част от разширения Програмен съвет и ще бъдат по-тясно интегрирани с програмното ръководство на БНР. По същата логика, главните инженери ще имат пряка връзка с Техническия директор на БНР, а рекламните специалисти в РРС ще имат директно взаимоотношение с ръководителя на рекламата в БНР. Сегашната организационна структура не гарантира пълна прозрачност и оптимална ефективност.

В началото на 2022 година, БНР ще се усеща като едно цяла и единна обществена медия, със синхронизирано присъствие в национален и регионален план, а не както е днес: 3 програми в София и 8 станции из страната.

В ход е и оценка на радиопредавателната осигуреност, която да гарантира покритието на лицензионните територии със сигнала на съответната РРС. Целта е, чрез методична работа да постигнем максимално покритие на териториите в следващите 18 месеца.

В началото на 2021 година ще започнем работа по подготовката и реализацията на анализ на пазара и финансовата обезпеченост за необходимост от регионална радиостанция, която да покрива централната част на Северна България. Реализацията на подобен проект, не само, че ще даде на БНР трета мрежа с пълно национално покритие, но и ще предостави на населението на четири области Ловеч, Плевен, Велико Търново и Габрово така необходимия достъп до независима и навременна журналистика на местно ниво. Целта е да посрещнем 2022 с 2 национални и 10 регионални програми.

Радио България

Основна корекция в структурата на редакцията е да бъде възстановена връзката ѝ с основните програми на БНР. Ще бъде направен цялостен анализ на процеса по създаване на съдържание от програмите, който да доведе до обновяване на програмната политика на редакцията до 30.09.2020 г.

До началото на есенния активен период на 2020 година ще бъде изработен план и за подкаст предавания за основни езици, които привличат огромен брой посетители на дигиталните платформи на БНР.

Бъдещето на Радио България е на дигиталните платформи (като турската езикова редакция ще продължи да създава ефирни програми за българите, чийто майчин език е турският).

Дигитални продукти

Един от големите недостатъци и голямо предизвикателство е фактът, че ефир и интернет функционират като отделни, самостоятелни измерения в БНР. Една от основните трансформации ще бъде интеграцията на дигиталните специалисти в програмите, които създават съдържанието, което ще се случи постепенно до края на 2020 година.

Съществуващата Дигитална дирекция ще се реформира и основни задачи пред нея ще бъде развитието на дигиталната стратегия на БНР, както и разработването на нови дигитални продукти. През 2021 година дирекцията ще координира развойната дейност по подготовката и стартирането на нови текстови и звукови продукти. Съществуващата платформа Радио Бинар ще премине към Дигитална дирекция до края на третото тримесечие на 2020 г. и ще се работи за по-тясната интеграция на богатото съдържание в основните дигитални платформи на БНР.

Архив

Основното предизвикателство пред архивния фонд на БНР ще бъде да се изработи и реализира програма за цялостното дигитализиране и каталогизиране на съдържанието създавано в системата на БНР през годините, както и в днешно

време. До края на третото тримесечие ще бъде изготвен план за ускорено архивиране на съдържанието от регионалните радиостанции, което в момента е на аналогови носители, чийто експлоатационен срок приближава своя край.

През 2021 година ще стартира програма на пълна интеграция на архивното съдържание с производствената инфраструктура на БНР, което да улесни търсенето, намирането и ползването на архивирани звукови материали в ефирното и дигиталното съдържание.

ТЕХНИКА

Техническата обезпеченост на ефирните програми е на сравнително добро ниво – през изминалите години са обновени почти всички студийни комплекси с дигитална апаратура. Основен акцент през следващите няколко години ще бъде технологичното и техническото интегриране на производството на съдържание за ефир с дигиталните платформи. В края на 2021 година планирам БНР да има плавен процес на производство и реализация на съдържание за различните платформи.

В началото на 2020 година започна преоценка на съществуващата стратегия за ефирно линейно разпространение на програмите на БНР. До края на 2020 година, техническият екип, съвместно с инженерите от регионалните радиостанции ще изработи съвременна стратегия за разпространение на ефирните сигнали на БНР, която ще залегне в основата на преговорите с НУРТС през 2022 година.

МУЗИКАЛНИ СЪСТАВИ

С новия сезон 2020-2021 година, програмите на музикалните състави ще се сближат до обществената мисия на БНР и нашата аудитория ще стане свидетел тяхното още по-интегрирано присъствие в БНР.

Намиране на нови форми на финансиране на съставите, с което да обезпечим съхраняването и разпространението на тяхното изкуство ще бъде приоритет за ръководството на Музикална къща в следващия сезон.

ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ

До края на 2020 година основен стратегически приоритет ще бъде изработването и поэтапното въвеждане на атестационен механизъм за оценка на труда на служителите в БНР и реформирането на структурата на трудово възнаграждение, с цел нормализиране нивата на заплащане в БНР.

През 2021 година екипът от специалисти по управление на човешките ресурси ще бъде водещ в изработването и стартирането на обучителни и тренировъчни програми, които да спомогнат за дигиталната трансформация на БНР.

Един от приоритетите на дирекцията ще бъде разработването на стажантска програма за всички функции на БНР, което да помогне на организацията да идентифицира и наема талантиливи и подготвени кадри. Програмата трябва да стартира през 2021 година.

МАРКЕТИНГ И КОМУНИКАЦИИ

Разработването на единна корпоративна бранд стратегия и програма за реализация е приоритет за това функционално звено. Очаквам стратегията да е готова в последното тримесечие на 2020 година. От комуникационна гледна точка, БНР и отделните програми имат нужда от ясни комуникационни послания към различните групи – служители, аудитория, общество, държава. Очаквам новата комуникационна стратегия да бъде готова за реализация в първото тримесечие на 2021 година.

Същевременно, БНР страда от липсата на динамична и отворена вътрешна комуникационна среда. През втората половина на 2021 очаквам да успеем да развием и стартираме нов Интранет.

ТЪРГОВСКА ДЕЙНОСТ

До края на 2020 година БНР ще анализира организацията на рекламната функция и ще предложи конкретни промени за оптимизиране продажбите на рекламното време. Ще се изготвят нови рекламни пакети, които ще наблегнат на дигиталната реклама.

Очаквам БНР да започне 2021 година с богато портфолио от рекламни продукти, които да увеличат рекламните постъпления поне с 50%. Планираме новото мобилно приложение, в което един от компонентите ще бъде информация за изборите. Ще преразгледаме и начините за продажба на спонсорства.

СТРАТЕГИЧЕСКО РАЗВИТИЕ

Отделът „Стратегическо развитие“ ще бъде в центъра по изпълнението на този управленски план – формиране на индивидуалните цели, контрол и корекция. Отделът ще разработи цялостна програма от количествени и качествени показатели до края на годината, които да измерват степента на изпълнение на управленската програма. Той ще следи за основни изменения на пазара и при аудиторията, които налагат преосмисляне на управленската програма. Очаквам отделът да бъде формиран през третото тримесечие на 2020 година. През 2021 година, отделът ще играе ключова роля при формирането и изпълнението на дигиталната продуктова стратегия на БНР.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Медийната среда в България и света изживява дълбоки промени, предизвикани не само от технологичните нововъведения, но и от рязката еволюция на потребителското поведение след пандемията Ковид-19.

Планът, който изложих пред Вас може да претърпи корекции в случай, че средата, в която функционира БНР съществено се измени. Подобни корекции ще бъдат повод за дискусии със Съвета за електронни медии, за да успеем заедно да продължим мисията към едно истинско обществено Българско национално радио.

Благодаря!

Андон Балтаков
Генерален директор на БНР