

---

## **Препоръка CM/Rec (2012) 1 на Комитета на министрите до държавите членки относно управлението на обществените медии**

---

### **Препоръка CM/Rec (2012) 1 на Комитета на министрите до държавите членки относно управлението на обществените медии**

*(Одобрена и приета от Комитета на министрите на 15 февруари 2012 на 1134-то събрание на представителите)*

Свободата на словото и правото да се търси и получава информация са едни от основните принципи за функционирането на истинската демокрация. Както е посочено в Декларацията на Комитета на министрите за управлението на обществените медии, приета в същия ден, медиите са най-важното средство за свободата на изразяване в обществената сфера, което позволява на хората да упражняват правото си на търсене и получаване на информация.

Обществените медии играят особена роля по отношение на зачитането на посоченото право, както и за осигуряването на разнообразно съдържание с високо качество, допринасящо за укрепването на демокрацията и обществената сплотеност, за насърчаването на межкултурния диалог и взаимното разбирателство.

Обществените медии трябва да работят и да се развиват в рамките на една устойчива система за управление, която осигурява изпълнението на необходимите принципи на редакционна независимост и обществена отговорност. В споменатата декларация Комитетът на министрите предупреждава за рисковете за плурализма и разнообразието и като последица – за демократичните дебати и за ангажираността, ако настоящият модел, включващ обществените медии, частните медии и медиите на общностите, не бъде запазен.

Преходът от държавно към обществено радиоразпръскване и от обществени радио и телевизионни организации към обществени медии трябва вече да е успешно завършен в много от държавите членки на Съвета на Европа. Преосмислянето и преустройството на системите им за управление биха били решаващ фактор за способността на организациите на обществените медии да се заемат с тези и с други предизвикателства, с които се сблъскват.

Комитетът на министрите съгласно условията на член 15. 6 от Статута на Съвета на Европа препоръчва на държавите членки още повече да засилят и когато е нужно да развият подходящата правна и финансова среда, както и външните обвързаности на управлението на организациите на обществените медии, като черпят идеи от приложените ръководни принципи. Те трябва съответно да гарантират независимостта и устойчивото развитие на обществените медии и подготвеността им да се справят с предизвикателствата на техническия прогрес и с редакционната конкуренция по-специално като:

- включат в законите или в правилниците, където това все още не е направено, разпоредби относно функцията на обществените медии, особено във връзка с новите комуникационни услуги, като по този начин им дадат възможност да използват напълно потенциала си и главно да насърчават по-широко едно демократично, социално и културно участие и с помощта на новите интерактивни технологии;
- насърчават обществените медии да преразглеждат и да развиват вътрешните управленски взаимоотношения, като им предоставят нужните средства за това,

независимо от мястото, което заемат в прехода към напълно развити обществени медии, черпейки идеи от приложените ръководни принципи;

- насърчават обществените медии да си сътрудничат активно на общо европейско равнище и да обменят идеи, добри практики и най-качествено съдържание с цел създаването на жизнена европейска обществена сфера и подпомагането на демократично гражданство в рамките на една по-обширна Европа;

- осигуряват широкото разпространение на специално създадените и приложени по-долу ръководни принципи сред държавните органи, като по този начин създават възможност за обществените медии да затвърдят основната си позиция в медийната система и да подобрят функционирането си в цифровата среда, за да изпълнят мисията си;

- поощряват държавните органи да подкрепят и да насърчават изпълнението на тези ръководни принципи.

*Приложение към препоръка CM/Rec(2012)1*

## **Ръководни принципи на управлението на обществените медии**

### **I. Контекстът: предизвикателствата, с които се сблъскват обществените медии**

1. Обществените медии в цяла Европа са изправени пред безпрецедентен брой предизвикателства.

*Предизвикателството да бъде осигурено точното ниво на независимост от държавата.*

- » Първият приоритет при управлението на обществените медии трябва да бъде създаването на гаранции за това, че тяхната култура, политическа линия, процеси и програми отразяват и осигуряват редакционната им и функционална независимост.

- » За някои организации преходът е от държавен оператор - със стабилни връзки с правителството и по-слаба отговорност пред широката публика или гражданското общество, към истинска обществена медия с редакционна и функционална независимост от държавата. За много организации на обществени медии тази промяна изисква значително повишаване на стандартите за качество и на редакционните амбиции.

- » Все пак дори в държави с по-силно развити и по-дълбоко вкоренени системи на обществени медии връзката между обществените медии и правителството, което определя общата им функция и осигурява финансирането им, е нещото, изискващо постоянна бдителност. Наскоро направените промени във финансовите споразумения или в решенията за използване на лицензионните такси за финансиране на услуги на търговските медии в определени държави членки още веднъж приковават вниманието върху взаимоотношенията между обществените медии и държавата.

*Предизвикателството да бъде осъществено преобразуване от обществен оператор в обществена медия*

5. Все повече традиционният модел на обществения оператор е повлиян от възникването на алтернативни начини за създаване и разпространение на съдържание и обвързване с публиката. Докато радиоразпръскването се уповава на линейното предаване на програми, навлизащите цифрови медии създават както за традиционните оператори, както и за други доставчици и създатели на съдържание нови и по-вълнуващи възможности да достигнат до публиката чрез по-висока степен на интерактивност и персонализиран избор.

Организациите на обществените медии трябва следователно да разгледат отново обществените си цели и да определят в рамките на обществената си функция правилния

баланс между радиоразпръсквателни и други услуги, който най-добре би отговорил на потребностите на аудиторията според възможните ресурси.

6. В зависимост от развитието на пазара и до степента, до която ресурсите и свободата, с която разполагат в рамките на обществената им функция им позволяват, обществените медийни организации в цяла Европа реагират с различна бързина на необходимостта да разнообразяват дейността си. Дори и там, където обществените медии са в по-неизгодна позиция да се възползват от новите начини за производство и разпространение, те са все пак наясно, че публиката във все по-голяма степен привиква към по-голям избор на услуги и контрол върху тях, представени им от други участници на пазара. Оттук следва, че независимо с каква скорост и до каква дълбочина се разгръща процесът, обществените медии трябва да бъдат активно окуражавани за това, да могат позитивно и ефективно да отговарят на променящите се желания на аудиторията.

#### *Предизвикателството да бъде оправдана „двойствената система“ в днешния пазар*

7. Днес всички обществени медийни организации функционират в един по-обширен и потенциално глобален пазар. Той се характеризира с нарастващата конкуренция и с разрушителната сила на новите бизнес модели, които директно си съперничат за доходи с вече установени играчи. На фона на тази ситуация става очевидно, че установените системи за финансиране на обществените оператори попадат под засилена критика. Ето защо обществените медии, а не само тези, които вече предлагат по-разнообразен спектър от услуги, са приканени да аргументират както равнището, така и разпределението на своите разходи.

8. Изискванията, наложени върху държавите членки на Европейския съюз, да прилагат предварителен тест спрямо обществените медии, преди стартирането на нов вид услуги, е пример за внимателното наблюдение, на което са подложени тези организации. То се основава най-вече върху решимостта на определени играчи на пазара, които искат гаранции, че обществените средства не се използват, за да се задушават законните частни предприятия. Обществените медии следователно трябва да отговарят за това как определят целите си, как ги обясняват в рамките на обществената си функция и как дефинират обществената полза, която могат да доставят.

#### *По-широкият контекст на доставяне на обществената услуга*

9. Характерно за обществените медийни организации е, че те са институции чиито задължения трябва да отговарят на широк кръг от цели, свързани със съдържанието и се финансират предимно с обществени средства (дори и да има допълнение от търговски приходи).

10. Понякога се разглежда въпросът за възможността да се прилага подход на разпределение на общественото финансиране, при който обществените медии биха могли да споделят средства с други медийни компании, които сключват договор с държавата, за да предоставят съдържание. В определени обстоятелства такъв тип подходи биха били подходящи, но в момента те са непознати за практиката на повечето държави и следователно не са специален обект на разглеждане от ръководните принципи.

11. Ръководните принципи са моделирани по такъв начин, че да могат да се прилагат от самите обществени медии, но те биха могли да дадат насоки и в случаите, когато една обществена медийна организация може да бъде натоварена да разпределя обществените средства между други отделни организации.

#### *Извод*

12. Взети заедно, технологичните, обществените, културните и финансовите

предизвикателства обясняват защо и по какъв начин вече установената политика по отношение на обществените медии трябва да бъде преразгледана, както и защо самите обществени медии вече не би трябвало да намират утеха в елементарни предположения относно собствената им роля и положение.

## **II. Ролята на управлението за посрещането на тези предизвикателства**

13. Жизнено важно е държавите членки да преразглеждат и когато се налага да укрепват външните управленски споразумения с обществените медии, замислени така, че да гарантират редакционната и функционалната им независимост, а също и подходящото им финансиране. Тези действия би трябвало да бъдат придружени от съответното задължение за обществените медии те самите да подлагат на оценка, доколко са задоволителни вътрешните управленски споразумения. Настоящите ръководни принципи се основават в значителна степен на най-добрите практики в управлението и трябва да помогнат и на правителствата, и на обществените медийни организации да установят и да определят собствените си ответни мерки на възникналите нужди.

### *Нова управленска рамка*

14. Традиционните дефиниции за управление са недостатъчни до такава степен, че да могат напълно да обхванат новата и по-сложна медийна среда. Тесните по характер дефиниции обикновено се концентрират върху конкретните правни и административни стъпки, които трябва да се предприемат, за да се осигури подходящият състав на съветите и на управленските структури. Те се стремят да се съсредоточат върху подробностите на процедурите за назначаване, сроковете за заемане на дадена длъжност и допустимите основания за освобождаване от нея, конфликта на интереси и начините, чрез които организацията би могла да бъде държана отговорна за действията си. Тези проблеми са от основна важност в една нормална и добре функционираща система за управление, но те трябва да бъдат поставени в по-широк контекст.

15. Една правилно функционираща система за управление би могла да бъде характеризирана с начина, чрез който организацията:

- определя в рамките на обществената функция визията и общата цел на организацията и гарантира, че е най-добре подготвена, за да изпълнява тази функция;
- определя и наблюдава изпълнението на целите си;
- осигурява подкрепа за основните си заинтересовани участници;
- осигурява и защитава подходящо ниво на независимост;
- структурира отношенията си със заинтересованите участници;
- гарантира, че приоритетите на управлението са правилно съчетани с общата цел на организацията;
- гарантира, че решенията ѝ са съвместими с функцията ѝ, че са взети въз основа на подходяща информация и са изпълнени изцяло.

16. Тази рамка приема, че :

- всички организации на обществените медии са изправени пред една и съща необходимост от устойчиви системи на управление;
- тази необходимост е всеобща и не зависи от достигнатото равнище на развитие в отделните страни или пазари;
- доброто управление е система, която укрепва сама и всяко действие, предприето, в която и да е нейна част трябва да служи, за да въздейства и да утвърди добрата практика в цялата система;
- както правителството, така и организациите на обществените медии трябва сами да преразгледат собствените си системи за управление и да определят къде е необходимо да се направят промени и да се въведат подобрения.

17. В настоящите ръководни правила се предлага взаимносвързан набор от критерии, който обществените медийни организации могат да използват, за да оценят системите си за управление. Критериите са създадени така, че да могат да се прилагат на всяко ниво в организацията: те се отнасят до най-високите нива на вземане на решения в медийната организация, но са и пряко свързани със структурите, процесите и видовете поведение, които функционират в нея. Те се отнасят съответно и до принципите на независимост, отговорност пред съответните органи (accountability), ефективно ръководство, прозрачност и откритост, както и до готовността да се откликне на обществените нужди и до общата отговорност (responsibility).

Този подход е изложен по-долу във фиг.1 :

## **Фигура 1**

### **Степен 1 – Структури**

#### **Отговорност**

Структура която определя:

- Пред **кого** са отговорни?
- За **какво** са отговорни?
- **Как** биват държани отговорни?
- **Кога** биват държани отговорни?

#### **Независимост**

- финансиране
- назначения
- законова/регулативна основа

### **Степен 2 - Ръководство**

#### **Ефективно ръководство**

##### **Структура за ръководство и подход, които:**

- са подготвени така, че да може да се преосмисли разпределението на ресурсите, за да се удовлетворят новите нужди на аудиторията
- намират и поощряват нови умения сред персонала
- разчитат на точния ръководен талант и уменията на висшия персонал, който е разнообразен по състав с балансирано представителство на двата пола.

## Степен 3 – Култура

### Отзивчивост и отговорност

- Незабавни, непосредствени и последователни канали за комуникация с различните аудитории
- Активни дебати с публиката
- Включване в дейността и използване на обратната връзка
- Журналистически и общи редакционни кодекси

### Прозрачност и отвореност

- По-широка достъпност на информацията относно ръководството на медията
- Публикуване на дневен ред и на протоколи
- Развиване на съдружничества/ партньорства
- Използване на нови възможности за откликване на нуждите и ангажиране с различните аудитории

### Общ поглед върху модела

18. Моделът действа на три нива:

А. Първата степен се отнася до формалните структури и процеси, които помежду си изграждат основните черти на управленската рамка:

а. взетите мерки, за да бъде гарантирана **независимостта** – основната цел на управленската рамка, на която и да е общественa медия, тъй като без независимост няма гаранции, че обществената медия ще работи ефективно или ще дава резултати на фона на широкия набор от обществени цели, както и че ще продължи да бъде ясно фокусирана, за да служи на обществения интерес;

б. рамката на **отговорността** - начинът, по който обществената медия определя своите заинтересовани участници и механизмите, чрез които може да бъде държана отговорна; това е и начинът, който гарантира, че независимостта на организацията е съсредоточена върху това да се отговори на нуждите на тези участници.

Двата аспекта на организацията взаимно ефективно се балансират: независимостта, предоставена на обществената медия, която ѝ позволява да ги защитава от неправомерно



въздействие от страна на държавата или от който и да е друг субект се балансира от задължението на обществената медия да бъде напълно отговорна пред държавата и пред многобройните си заинтересовани участници.

В. Втората степен се занимава с ефективното **ръководство** на организацията: процесите, чрез които целите и стремежите на организацията се превръщат в практически и резултатно-ориентирани дейности. В този смисъл главната цел е да се гарантира, че ресурсите и способността на организацията са ефективно насочени, за да въздействат върху променящите се желания на публиката, както и че могат да откликнат по един ефективен начин на изискванията за иновации в създаването на съдържание и в предаването му. Това влияе и върху избора на персонал и поставя въпроса за представителството на малцинствата и на половете на всички нива.

С. Третата степен обхваща взаимозависими системи и начини на поведение, които взети заедно дефинират оперативната **култура** на организацията. Вероятно е тези системи и видове поведение да повишат възможностите на организацията да има връзка с обществото и със заинтересованите участници, да спечели политическа подкрепа и да гарантира, че тя е най-добре поставена, за да определи нуждите на аудиторията, да разбере обема на промяната, както и че е в най-добра позици, за да я приложи:

**a. прозрачност:** начините, чрез които обществените медии показват пред обществото и пред заинтересованите участници процесите и решенията си, така, че да поддържат формалните подходи за търсенето на отговорност;

**b. откритост:** степента, до която обществените медии са отворени за нови начини на обвързване и взаимодействие с аудиториите и проучват възможностите за нови партньорства с други организации;

**c. отзивчивост:** начините, чрез които обществените медии откликват на оценката и критиката на публиката и на заинтересованите участници и интегрират резултатите от активния и смислен диалог с публиката в бъдещия си подход към проблемите;

**d. отговорност:** начините, чрез които обществените медии гарантират високи журналистически и други работни стандарти и определят критериите, въз основа на които ще бъде оценявано тяхното производство.

19. Ръководните принципи съдържат по-скоро характеристики, отколкото точни механизми, които неизбежно се различават в една или в друга организация. Причините за тези разновидности са в различните правни системи и в различните видове политическа култура и отразяват различните обществени системи и нива на ангажираност от определени групи в обществото. Резултатът от такава рамка обаче би бил една система за управление, която е преди всичко фокусирана навън, жизнена е и е способна да взема добре информирани и отправени към бъдещето решения, както и че е най-добре поставена, за да разполага с подкрепата на всички важни заинтересовани страни.

20. Следващите раздели се занимават с тези характеристики, описвайки тяхното значение и приноса им към една по-широка система за управление.

## **Степен 1 - Структури**

### *Независимост*

21. Независимостта е главното изискване за всяка една обществена медийна организация. Без явна независимост за извършване на действия и поемане на инициативи, както от правителството, така и от всеки един законен интерес или институция, обществените медии не биха могли да поддържат доверието в тях и биха загубили / или никога не биха спечелили всеобщата си репутация на форум за разгръщане на национални дебати и за търсене на отговорност на хората във властта.

22. Осигуряването и гарантирането на независимостта е следователно основната задача на всяка рамка за управление на обществените медии и затова независимостта е в центъра на всички съответни норми на Съвета на Европа.

23. Основното изискване е да бъде гарантирана редакционната самостоятелност на обществените медии и да се очертаят ясно и недвусмислено структурите, които са необходими, за да осигурят независимостта на редакционната дейност.

Ръководните принципи могат да бъдат обобщени в следните три основни подразделения:

#### *Рамка на регулирането и политиката*

24. Организациите на обществените медии функционират в рамка, уредена от закона и от политиката, която определя отговорностите на различните участващи страни: правителство, парламент, регулатори (вкл. одитни и други инспектиращи органи) и самите обществени медии, както и всеки специален ангажимент на определени трети страни (гражданско общество, представители на пазара и др.).

25. Независимо от формата ѝ рамката трябва да бъде такава, че:

- в нея открито да се закрепват обхватът и обсегът на функцията на обществените медии, както и да има яснота относно това, кой я определя и контролира;
- ясно и последователно да се излагат целите, които изискват обществена намеса, вкл. безусловната подкрепа за принципите на свободата на изразяване и журналистическото разследване;
- да има яснота относно отговорността на регулатора по отношение на обществените медии;
- да изисква от регулатора да работи открито и прозрачно по отношение на регулативните мерки, както да бъде гарантирана независимостта му от държавата при упражняването на правомощията му за вземане на решения.

#### *Финансиране*

26. Докато отговорността на държавата да определя както методите, така и нивото на финансиране остава неотменна, налага се императивът, че системата трябва да е проектирана по такъв начин, че:

- да не може да се използва, за да бъде упражнявано редакционно влияние или да се поставя под съмнение институционната автономия – всяко от които би подредило функционалната независимост на обществените медии;
- да могат да се провеждат консултации с обществените медии относно нивото на финансиране, необходимо за изпълнението на мисията и целите им, като при определянето му се вземат под внимание мненията им;
- осигуреното финансиране да бъде съразмерно, за да отговори на ролята и функцията на обществените медии, за които е постигнато съгласие, вкл. да предлага и достатъчна сигурност за бъдещето, като позволява разумно планиране;
- процесът, в който се решава нивото на финансиране, не трябва да създава условия за намеса в редакционната независимост на обществените медии.

#### *Назначения*

27. Има основания държавата да участва в назначаването на контролния орган или на органа, който взема решенията в рамките на обществените медии, тъй като те са публични институции. За да се избегнат всякакви съмнения, нормално е участието да не простира върху назначенията на равнището на административното и редакционното управление. Нещо повече, всички подобни процедури за назначаване трябва да бъдат замислени по такъв начин, че:

- да има ясни критерии за назначенията, които са ограничени до и пряко свързани с ролята и функцията на обществените медии;
- назначенията не трябва да бъдат използвани за упражняването на политическо или друго влияние върху дейността на обществените медии;
- назначенията са за определен срок, който може да бъде намален при настъпването на ограничени обстоятелства, дефинирани в закона – това изискване не трябва да



включва различия относно длъжностите или решенията на редакционния екип;

- в съответствие с нормите на Съвета на Европа представителството на мъже и жени в органите за вземане на решения да бъде балансирано.<sup>2</sup>

#### *Отговорност*

28. В края на краищата в основата си обществените медии са отговорни пред обществото. Все пак то се състои от непрекъснато усложняваща се гама от институционни и други заинтересовани страни:

- публиката се представя от държавата – чрез правителството и парламента, както и чрез други независими регулативни и контролни органи;
- 
- публиката пряко като аудитория и като граждани и участници;
- 
- публиката, представена от групи на гражданското общество, както и чрез по-широки общности по интереси.

29. Естествено точната същност на тази отговорност ще бъде различна в отделните страни в зависимост от политическата система, традициите в областта на културата и гражданското общество и по-широкото развитие на пазара. Целта обаче на ръководните принципи не е да определят точно пред кого организациите на обществените медии трябва да бъдат отговорни или правилните механизми за това. В замяна те излагат характеристиките, които всяка една система за търсене на отговорност трябва да демонстрира, ако би искала да създаде увереност както у обществените медии, така и у заинтересованите страни, че е годна за постигането на тази цел.

30. За да стане ясна рамката на отговорностите, трябва да бъдат дадени точни отговори на четири въпроса:

- За **какво** са отговорни? Обществените медийни организации трябва да функционират в рамки, които ясно уреждат органите, пред които те трябва да отговарят. Също така, те трябва да определят онези организации и представители, пред които дори и да не са формално свързани с тях, обществените медии въпреки всичко трябва да са готови да се отчитат за дейността си: те трябва да включват, между другото, младежки и женски организации, малцинствени и етнически групи, профсъюзи и други специфични групи по интереси. Обществените медии трябва да внедряват членове от собствения си персонал в групите, пред които трябва да се смятат за отговорни;

- **Отговорни за какво?** Рамката на отговорностите трябва ясно да определи целите и по-широките отговорности, за които обществените медии могат да бъдат държани отговорни. Те трябва да включват целите, определени от функцията им, но могат да бъдат и разширени, като обхванат въпроси за предлаганата стойност и ефективността. Там, където на обществените медии е вменено сътрудничество с други играчи на пазара – например, чрез изискването да поръчват работа на трети независими страни или чрез по-широките им отговорности да споделят изследванията си, развойната дейност или обучението на кадрите – там тези отговорности трябва много точно да бъдат определени

- **Как биват държани отговорни?** Рамката трябва ясно да определи информацията, която обществените медии са длъжни да дават и достъпа до информация, който те трябва да предоставят на заинтересованите страни;

- **Кога биват държани отговорни?** Заедно с определянето на ясни срокове за годишните отчети и други одитни процедури, рамката трябва да урежда и условията, при които обществените медии са длъжни да се консултират със заинтересованите страни преди да вземат ключови решения.

## **Степен 2 – Ръководство**

### *Ефективно ръководство*

31. Целта на ръководните принципи не е опит да се обясни как да бъде организирано управлението на обществените медийни организации. Въпреки това, ако акцентът се постави върху това да се осигури на обществените медии управленска рамка, която да може да посрещне предизвикателствата, описани в първия раздел на ръководните принципи, то тогава е от първостепенно значение начинът на организация на управлението им, както и съсредоточаването на ресурсите им за постигане на промяната и за адаптирането им към бързо променящите се условия на прехода.

32. Преди всичко жизнено важно е обществената медийна организация да се чувства сигурна, че решенията, които взема, са обмислени и претеглени правилно с подходящата комбинация от умения и актуални перспективи и точното ниво на ангажираност вътре в организацията.

#### *Вътрешно управление и разпределение на ресурсите*

33. Обществените медийни организации, които имат традиция на точни програмни схеми и линейни услуги, състоящи се от повече или по-малко фиксиран обем познати активи (т.е. техните програми), показват тенденция за фиксиране към техните вътрешни управленски системи. Изискванията на аудиторията за друг тип съдържание, предоставено по различен начин и с много по-висока степен на интерактивност и ангажираност, изисква от обществените медийни организации да преразгледат организацията и процесите си. Ако искат да преуспяват и да просперират в бъдеще, те трябва не само да запазят съществуващите услуги, но и да развият нови пътища за общуване и служене на своите аудитории, които все по-лесно достигат и участват в медиите по все по-преки и интерактивни начини.

- те трябва да използват новите възможности, предоставени от Интернет и от другите нови и по-интерактивни платформи за разпространение, за да намерят нови начини за изразяване на трайните цели на служенето на обществото, като им дадат нова интерпретация, свързана с възможностите, които технологията дава за по-широк избор от страна на потребителите;

- те трябва да се стремят да използват запазената си марка, за да предоставят възможност на всички части от обществото да участват в богатството на съдържанието и преживяването, което е възможно с помощта на новите медии, и по този начин да събудят реална енергия и стремеж към медийна грамотност и към поставяне на дневен ред на подготовката за работа в условията на цифровизацията, което, в крайна сметка, ще допринесе за по-доброто функциониране на демократичното общество.

34. И затова обществените медийни организации трябва да са готови:

- **да проявят новаторство в начина, по който разпределят ресурсите си**, за да могат новите медии или другите начини на служене на аудиторията да получат необходимото финансиране, внимание на ръководството и насоки;
- така да ръководят кадровите си ресурси, че да могат да се посрещнат променящите се нужди на аудиториите, вкл. чрез: постигане на балансирано участие между мъжете и жените в процеса на вземането на решения; осигуряване на възможности за обучение, което да засили участието на персонала в предоставянето на услуги (вкл. **обучение по въпросите на половете и културното многообразие** на всички нива в организацията и за всички медийни специалисти); разработване на подходяща прозрачна политика за набиране на кадри, която да доведе до създаването на разностранна работна сила, притежаваща **необходимите умения** да произвежда и да предоставя услуги, които да отговарят на променящите се модели на потребителското поведение;
- да съсредоточи вниманието си към посрещане на **предизвикателствата за висшето ръководство**, като отчете, че най-добрите ръководители на редакционно ниво може да не са натрупали необходимия общ и стратегически управленски опит през кариерата си, и да намери начини да запълни тези празнини или чрез обучение, или чрез целенасочено назначаване на кадри отвън; и също така да признае ценността на внедряването на свежо

мислене във висшето ръководство чрез по-разнообразно назначаване на висши кадри;

- да осигури такива практики и видове политика на работното място, че всички служители в организацията да работят в среда, свободна от дискриминация и тормоз.

### **Степен 3 – Култура – прозрачност и откритост, отзивчивост и отговорност**

35. Формалните структури, описани по-горе, са онези, от които се състои всяка система за управление: законовата рамка, защитата на независимостта и начина, по който оперативните решения са свързани с общата им функция. Те трябва да бъдат претворени в живота вътре в самата организация чрез начина, по който тя е избрала да функционира: системите, които е изградила за привличане на аудиторията, поведението, което е наложила сред служителите си; накратко, нейната **култура**.

36. В бъдеще обществените медийни организации ще трябва да възприемат нов тип отношения с обществото, отношения, основани на взаимосвързаните ценности на **прозрачността** (как обществените медии позволяват на аудиторията да вижда какво правят) и **откритостта** (как обществените медии се отварят към нови идеи и влияния, докато търсят нови партньори и творчески възможности да работят съвместно).

37. Общественият медийни организации ще трябва да демонстрират високи нива както на отзивчивост (активно да се включват в дебати и в диалог с аудиторията си), така и на отговорност (като създават и укрепват културата на журналистическите и производствените стандарти, по които заинтересованите лица съдят за тях).

38. Тези характеристики трябва също така да определят и начина, по който обществените медии работят със своите щатни служители и доставчици.

#### *Прозрачност*

39. Разделът за „отговорност пред съответните органи (accountability)“ описва обхвата на структурираните отношения, които обществените медийни организации трябва да създадат, ако искат да са сигурни, че техните решения ще бъдат правилно разбрани, а действията им – подобаващо подкрепени. И те наистина ще бъдат подкрепени, ако обществените медийни организации работят при висока степен на прозрачност. Между другото, това се отнася и за следното:

- групи, които не са били консултирани формално по отношение на политиката и съдържанието, биха могли, независимо от това, да се чувстват ангажирани с начина, по който обществените медии работят;
- решения за действия, които не са били обект на формални консултации, въпреки всичко би трябвало да бъдат отворени за обществена оценка; и
- информацията, върху която обществените медии се опират при вземане на решения, трябва да бъде широко достъпна и разбрана.

40. Сред методите за прозрачност, които биха могли да се използват от обществените медии, са следните:

- предоставяне на редовна и открита информация за финансирането и аудиторията;
- осветляване на работата на бордовете и главните управленски органи, като се публикуват дневния ред и протоколите, където това е възможно;
- разпространяване на резултатите от щателната преценка на съдържанието (вкл. новините, образованието, развлечението и, ако е приложимо, рекламата), отразяваща постигането на целта за неговото разнообразие.

#### *Откритост*

41. Докато „прозрачността“ осигурява по-широкото разбиране на дейността на обществените медии, то те от своя страна трябва да бъдат по-възприемчиви към нови идеи и влияния. Това е особено важно във времената, когато, както сега, природата на ангажираността на аудиторията и начинът, по който медийните услуги стигат до нея, се

променят с такава бързина.

42. Затова обществените медии трябва да действат в рамките на една култура, в която не само тяхното съдържание, но и цялата им дейност да отразява една откритост, основана на участие и ангажираност, докато в същото време запазват качеството и стандартите, присъщи на функцията на обществените медии, като активно търсят нови идеи и подходи, за да откриват и служат на обществените нужди.

43. Като правило, това би могло да включва:

- използване на максимално широк кръг от възможности с цел да се приобщи и ангажира аудиторията, най-вече чрез използването на интерактивността и участието, не чрез ограничаване до излъчване или разпространение на съдържание, а чрез използване на ангажираност отвъд самото съдържание;
- използване на максимално широка палитра от източници, представляващи широк кръг от мнения, консултирани в отразяваните материали;
- търсене на пътища за по-голямо включване на аудиторията в оформянето на редакционното предложение (вкл. младежта, жените, малцинствата и други групи), не на последно място чрез използване на новите технологии за постигане на по-богати възможности за достъп;
- търсене на максимално широк кръг от партньорства с други доставчици – обществени и търговски – с цел аудиторията максимално да се възползва от това;
- търсене на пътища, чрез които съдържанието, създадено с обществени средства да бъде достъпно за трайно използване от бъдещите аудитории;
- търсене, преди всичко, на пътища, чрез които младата аудитория да бъде привлечена към съдържанието, предлагано от обществените медии, посредством използването на по-широк кръг от техники и начини за взаимодействие с нея, като в същото време се вземат мерки по-възрастната аудитория да не бъде изключена от достъпа до възможностите, предоставяни от новите медии;

#### *Отзивчивост*

44. Така както трябва да бъдат възможно най-прозрачни и отворени за нови идеи и влияния, така също обществените медии трябва да откликват на тревогите и проблемите, повдигнати от аудиторията и от останалите заинтересовани лица.

45. На най-високо ниво те могат да бъдат поставяни чрез формалните процедури и структури за търсене на отговорност, но във всекидневната си дейност обществените медийни организации ще трябва да покажат, че активно търсят вижданията и мненията на заинтересованите лица и са посветени на това да им отговарят и да се ангажират с тях.

46 За тази цел обществените медийни организации ще трябва да обмислят как биха могли:

- да създадат канали за комуникация с аудиторията и със заинтересованите лица, които да са преки, непосредствени, последователни и общодостъпни;
- да насърчават активни дебати с широк кръг аудитории, отразяващи разнообразието на обществото, по въпросите на редакционните стандарти и журналистическата етика, както чрез формални, така и чрез неформални процеси;
- да развиват пътища, чрез които обратната връзка с аудиторията да бъде нагледно интегрирана в процеса на вземането на редакционни решения.

#### *Отговорност*

47. Обществените медийни организации заемат единствено по рода си привилегировано място в обществените дебати и в демократичните процеси. Тяхната независимост е високо ценена именно заради очакванията, че обществените медии ще отразяват и насърчават открити и важни за обществото дебати, подкрепящи широки демократични цели.

Необходимо е обществените медийни организации да бъдат уверени, че те имат правомощията да се отчитат от името на публиката, на чиито интереси служат без

политическа намеса.

48. Но тази роля носи със себе си и голяма отговорност и затова обществените медии трябва да направят така, че да действат в съответствие с най-високите редакционни и журналистически критерии.

49. Те ще бъдат подхранвани от взаимодействието между културата и нормите:

- обществените медии активно трябва да насърчават култура на отговорна, сурова журналистика, която търси истината. Трябва да се създаде култура на обстойно разследване и дебати, които да се характеризират с еднакво отношение към противоположните мнения и със стремеж към вътрешно предизвикателство и критичност;
- това ще бъде засилено и защитено от съществуването на ясни и обществено известни норми за журналистическо и производствено поведение, които ще определят правилата, по които обществените медии смятат да действат и по които тяхното производство ще бъде оценявано;
- нормите на поведение трябва в максимална степен да включват стандарти за разнообразие и равноправие;
- обществените медии трябва да направят така, че процесите на вътрешния редакционен контрол и подходът към оплакванията да бъдат широко огласени, при което задълженията и отговорностите на главния редактор да бъдат ясно определени;
- тези норми не трябва да бъдат ограничени само до журналистическото поведение, но те трябва да включват по-широки въпроси относно редакционните стандарти и етичното поведение.

1 Използването на термина „обществени медии“ в тези ръководни принципи отразява факта, че за всички обществени радио- и телевизионни организации преходът към по-разнообразно съдържание и услуги е както неизбежен, така и желан, макар че се осъществява с различна скорост и е свързан с различни възможности в различните страни. Приемайки „обществени медии“ за универсален термин, Комитетът на министрите на Съвета на Европа е признал необходимостта обществените радио- и телевизионни организации да приемат тези промени: в центъра на тези ръководни принципи е желанието да помогнат на такива институции да приемат необходимостта от промяна и да постигнат новите цели.

2 Вж. Препоръката на Комитета на министрите [Rec\(2003\)3](#) за балансираното участие на жени и мъже в политическия процес и в процеса на вземане на решения.