

**Рекомендация CM/Rec(2012)1
Комитета министров государствам-членам
об управлении общественными СМИ**

*(Принята Комитетом министров 15 февраля 2012 года
на 1134-ом заседании постоянных представителей министров)*

Свобода выражения мнения и право на то, чтобы искать и получать информацию, имеют основополагающее значение для функционирования подлинной демократии. Как заявляется в Декларации Комитета министров об управлении общественными СМИ, принятой в тот же день, средства массовой информации являются важнейшим инструментом обеспечения свободы выражения мнения в общественной сфере, поскольку они позволяют людям осуществлять свое право на то, чтобы искать и получать информацию.

Общественные СМИ играют особую роль в соблюдении этого права и в предоставлении разнообразного и высококачественного содержания, содействуя тем самым укреплению демократии и социальной сплоченности, а также межкультурному диалогу и взаимопониманию.

Общественные СМИ должны действовать и развиваться в устойчивых рамках управления, которые обеспечивают одновременно как необходимую редакционную независимость, так и подотчетность обществу. В вышеупомянутой Декларации Комитет министров привлекает внимание к рискам в отношении плюрализма и многообразия в СМИ и, следовательно, к рискам для демократических обсуждений и приверженности демократии, в том случае если не будет сохранена существующая модель, включающая общественные СМИ, коммерческие СМИ и средства массовой информации сообществ.

Переход от государственной к общественной службе и от вещания к общественным СМИ во многих государствах-членах Совета Европы завершён ещё не полностью. Переосмысление и перестройка систем управления организациями общественных СМИ будет решающим фактором в их способности ответить на этот и другие вызовы, с которыми сталкиваются данные СМИ.

Комитет министров, в соответствии с положениями статьи 15.b Устава Совета Европы, рекомендует, чтобы государства-члены и далее укрепляли и, где это необходимо, совершенствовали соответствующие юридические и финансовые условия, в том числе и внешние процедуры управления организациями общественных СМИ, вдохновляясь при этом прилагаемыми Руководящими принципами и тем самым гарантируя независимость и устойчивое развитие общественных СМИ и расширяя их возможности в том, чтобы ответить на вызовы технологического прогресса и редакционной конкуренции, в частности, благодаря:

- включению, если этого ещё не сделано, в свое законодательство/нормативные акты положений о сфере полномочий общественных СМИ, в частности в отношении новых услуг в сфере коммуникаций, тем самым давая возможность этим СМИ в полной мере использовать свой потенциал и особенно содействовать более широкому демократическому, социальному и культурному участию, в том числе при помощи новых интерактивных технологий;

- содействию общественным СМИ и предоставлению им необходимых ресурсов и инструментов для анализа и развития своих внутренних процедур управления, независимо от этапа их трансформации в полноправные общественные СМИ, вдохновляясь при этом прилагаемыми Руководящими принципами;

- поощрению общественных СМИ в том, чтобы активно сотрудничать в общеевропейских масштабах и обмениваться идеями о наилучшей практике и наилучшем содержании, для того, чтобы создать энергичную общественную сферу в Европе и укреплять демократическую гражданственность в масштабах Большой Европы;

- обеспечению широкого распространения разработанных на конкретной основе Руководящих принципов, прилагаемых к данному документу, среди государственных органов власти, для того чтобы общественные СМИ могли укрепить свои важнейшие позиции в системе СМИ и совершенствовать свое функционирование в цифровом пространстве для выполнения своей демократической миссии;

- содействию государственным органам в том, чтобы они поддерживали и способствовали соблюдению этих Руководящих принципов.

Приложение к Рекомендации СМ/Рес(2012)1

Руководящие принципы управления общественными СМИ

I. Контекст: вызовы, стоящие перед общественными СМИ

1. Общественные СМИ¹ по всей Европе сталкиваются с беспрецедентным набором серьезных вызовов.

Вызов, связанный с обеспечением должного уровня независимости от государства

2. Первым приоритетом для общественных СМИ должно быть обеспечение того, чтобы их культура, политика, процессы и программы отражали и обеспечивали редакционную и практическую независимость.

3. Для некоторых организаций это означает переход от роли государственного вещателя – с сильными связями с правительством и меньшей подотчетностью перед широкой аудиторией или гражданским обществом – к роли подлинных общественных СМИ, с редакционной и практической независимостью от государства. Для многих организаций общественных СМИ такой переход требует значительного повышения стандартов качества и редакционных устремлений.

4. Однако даже в странах с более развитыми и более глубоко укоренившимися системами общественного вещания, взаимоотношения между общественными СМИ и правительством, которые определяют их общие полномочия и обеспечивают их финансирование, требуют постоянной бдительности. Недавние изменения в процедурах финансирования в некоторых государствах-членах или решение использовать лицензионный сбор для финансирования услуг, предоставляемых коммерческими СМИ, вновь привлекли внимание к взаимоотношениям между общественными СМИ и государством.

Вызов, связанный с переходом от общественного вещания к общественным СМИ

5. Традиционная модель общественного вещания испытывает все большее воздействие со стороны альтернативных способов создания и распространения контента и установления связей с аудиториями. Притом что вещание опирается на линейную передачу программ, создающиеся цифровые СМИ, со своей стороны, открывают перед традиционными вещателями и другими создателями и провайдерами новые волнующие возможности охвата аудиторий с большей долей интерактивности и индивидуального выбора. Исходя из этого, организации общественных СМИ должны по-новому проанализировать свои общественные задачи и определить, в рамках своих полномочий, правильное равновесие между вещанием и другими услугами, которые наилучшим образом будут удовлетворять потребности аудитории на основе имеющихся ресурсов.

6. Общественные организации СМИ по всей Европе развиваются в разных темпах, в зависимости от зрелости их рынка и того, в какой мере имеющиеся в их распоряжении ресурсы и свободы позволяют им разнообразить свою деятельность в рамках своих полномочий. Но даже там,

¹ Использование термина "общественные СМИ" в этих Руководящих принципах отражает тот факт, что для всех общественных вещателей переход к более многообразному спектру содержания и услуг является как неизбежным, так и положительным шагом, даже если это происходит на разной скорости и соответствует разным возможностям стран. Приняв термин "общественные службы" в общем виде, Комитет министров Совета Европы признал необходимость для общественных вещателей реагировать на существующие вызовы: главное внимание в этих Руководящих принципах уделяется тому, как помочь этим институтам реализовать свои потребности в переменах и уже дальше строить на этом работу по достижению новых целей.

где организации общественных СМИ находятся в менее выгодном положении для того, чтобы извлекать преимущества из новых средств производства и дистрибуции, тем не менее, они сознают, что их аудитории все больше привыкают к повышенному уровню выбора и контроля над услугами, предоставляемыми им со стороны других участников рынка. Из этого вытекает, что независимо от того, с какой скоростью или насколько глубоко развиваются организации общественных СМИ, тем не менее, они должны активно поощрять позитивно и эффективно реагировать на эти меняющиеся ожидания аудитории.

Вызов, связанный с обоснованием "двойной системы" на рынке в наши дни

7. Все организации общественных СМИ действуют на широком, потенциально глобальном, рынке, который характеризуется все более увеличивающейся конкуренцией и разрушительной силой новых бизнес-моделей, которые сейчас ведут прямую борьбу за прибыль с ранее существовавшими игроками. На этом фоне на первый взгляд установившиеся системы финансирования общественного вещания подвергаются все более пристальному анализу, а это означает, что все организации общественных СМИ, а не только те, которые уже предлагают большой набор услуг, призваны обосновать как уровень, так и распределение своих расходов.

8. Требования, налагаемые на государства-члены Европейского Союза, создать определенную форму предварительного анализа, до того как организации общественных СМИ могут предлагать новые услуги, являются примером все более тщательного контроля, которому подвергаются эти организации, под влиянием, не в последнюю очередь, решимости участников рынка добиваться того, чтобы государственные средства не использовались для удушения действующих законным образом частных компаний. Поэтому организации общественных СМИ должны учитывать то, как они определяют собственные цели, как они выполняют общие полномочия и как они определяют общественную пользу того, что они могут создавать и распространять.

Более широкий контекст оказания общественных услуг

9. Организации общественных СМИ являются обычно теми органами, которые обязаны выполнять широкий круг задач по контенту и которые финансируются в основном из государственных средств (даже если это дополняется доходами коммерческого характера).

10. Иногда рассматривают возможность "распределительного" подхода к государственному финансированию, при котором общественные СМИ могут делиться государственными средствами с другими компаниями СМИ, заключающими своего рода контракт с государством для представления конкретных результатов в отношении контента. При некоторых обстоятельствах такие подходы могут быть целесообразными, однако они до сих пор мало применяются в большинстве стран, и поэтому они не рассматриваются отдельно в данных Руководящих принципах.

11. Настоящие Руководящие принципы разработаны для того, чтобы применяться на уровне самих общественных СМИ, но они могут давать также некоторые ориентиры в тех случаях, когда организации общественных СМИ может быть поручено распределять государственное финансирование среди определенного числа других организаций.

Вывод

12. В совокупности эти вызовы – технологические, общественные, культурные и финансовые – объясняют, почему следует заново оценить существующую политику в отношении общественных СМИ и также почему сами организации общественных СМИ более не могут чувствовать себя комфортно в условиях упрощенных представлений о своей роли и статусе.

II. Роль управления в преодолении этих вызовов

13. Жизненно важно, чтобы государства-члены провели обзор и, в случае необходимости, укрепили процедуры управления общественными СМИ, призванные гарантировать редакционную и практическую независимость, а также соответствующее финансирование. Это должно сопровождаться адекватным обязательством самих общественных СМИ оценивать должный уровень их внутренних процедур управления. Настоящие Руководящие принципы во многом основаны на наилучшей практике управления и призваны помогать как правительствам, так и организациям общественных СМИ выявлять и определять свои собственные ответы с учетом собственных потребностей.

Новые рамки управления

14. Традиционные определения понятия «управление» недостаточны для того, чтобы в полной мере учитывать те новые и более сложные условия, в которых существуют СМИ. Узкие определения, как правило, ограничиваются конкретными юридическими и административными мерами, предпринимаемыми для обеспечения должного состава правлений и управленческих структур. В этих определениях внимание обычно уделяется подробностям процедур назначения, условиям пребывания на должности и допустимым основаниям для увольнения, конфликтам интересов и методам, благодаря которым обеспечивается подотчетность данной организации. И хотя все эти вопросы имеют важнейшее значение для должной, эффективно функционирующей системы управления, их необходимо рассматривать в более широком контексте.

15. Должным образом функционирующая система управления должна быть такой, в которой организация:

- определяет, в рамках полномочий общественной службы, видение и общую задачу организации и обеспечивает, чтобы эта система была наилучшим образом подготовлена к выполнению своих полномочий;
- устанавливает и осуществляет мониторинг достижения этих задач;
- обеспечивает поддержку со стороны своих основных участников;
- обеспечивает и защищает соответствующий уровень независимости;
- структурирует свои отношения с участниками;
- обеспечивает, чтобы приоритеты управления были должным образом сориентированы на общей цели организации;
- обеспечивает, чтобы принимаемые решения соответствовали полномочиям, были основаны на должной информации и в полной мере выполнялись.

16. В этих рамках признается:

- что все общественные организации СМИ одинаково нуждаются в сильных системах управления;
- что эта потребность является всеобщей и не зависит от степени развития отдельных стран или рынков;
- что эффективное управление является самоусиливающей системой – и что действия, предпринимаемые в любой части системы управления, исходя из этого, должны служить тому, чтобы влиять на наилучшую практику всей системы и укреплять эту практику;
- что как правительства, так и сами организации общественных СМИ должны проводить обзоры своей собственной системы управления и определять, где необходимы изменения и улучшения.

17. В данных Руководящих принципах предлагается взаимосвязанный набор критериев, которые могут использовать организации общественных СМИ для оценки своей системы управления. Критерии призваны действовать на каждом уровне организации: они относятся к самому высокому уровню принятия решений в организации СМИ, но они могут быть также связаны напрямую со структурами, процессами и действиями, осуществляемыми в масштабах всей организации. Они относятся, соответственно, к принципам независимости, подотчетности, эффективного управления, транспарентности и открытости, а также восприимчивости и ответственности.

Этот подход излагается ниже в Таблице 1.

Таблица 1

Уровень 1 – Структуры

Независимость

- Финансирование
- Назначения
- Юридическая/нормативная основа

Подотчетность

Структура, которая определяет:

- подотчетность **кому?**
- подотчетность в отношении **чего?**
- **как** быть подотчетным?
- **когда** быть подотчетным?

Уровень 2 – Управление

Эффективный менеджмент

Структура и подход менеджмента, которые:

- готовы переосмыслить распределение ресурсов для того, чтобы ответить на новые потребности аудитории
- искать и укреплять новые навыки персонала
- иметь необходимые таланты и навыки на уровне высшего менеджмента, обеспечивая многообразие и гендерно сбалансированное представительство

Уровень 3 – Культура

Восприимчивость и ответственность

- Непосредственные, неопосредованные и постоянные каналы коммуникаций с аудиториями
- Активная дискуссия с аудиторией
- Интеграция и использование обратной связи
- Кодексы журналистов и общередакционные кодексы

Транспарентность и открытость

- Обеспечение более широкого доступа к информации в сфере менеджмента
- Публикация повестки дня и отчетов о заседаниях
- Развитие партнерских связей
- Использование новых возможностей для контактов с аудиторией и ее вовлечения

Общий обзор модели

18. Данная модель действует на трех уровнях:

А. Первый уровень – это официальные структуры и процессы, которые в совокупности определяют основные черты рамок управления:

а. шаги, предпринимаемые для обеспечения **независимости** – основная цель любых рамок управления общественными СМИ, поскольку без независимости общественные СМИ не смогут гарантированно действовать эффективно или выполнять широкий круг общественных задач и поддерживать свою ориентацию на чисто общественные интересы;

b. рамки **подотчетности** – тот подход, на основании которого организация общественных СМИ определяет своих участников и механизмы, на основании которых она будет обеспечивать подотчетность, и благодаря которым независимость этой организации призвана удовлетворять потребности ее участников.

Эти два аспекта организации эффективно уравновешивают друг друга: независимость, предоставляемая общественным СМИ для защиты от необоснованного влияния со стороны государства или какой-либо другой стороны, уравновешивается обязательством организаций общественных СМИ в полной мере быть подотчетными государству и его многочисленным заинтересованным представителям.

B. Второй уровень касается эффективного **менеджмента** в организации: тех процессов, на основании которых цели и задачи организации выражаются в практических и целевых формах деятельности. В этом контексте основная цель состоит в том, чтобы обеспечить реальное соответствие ресурсов и потенциала организации меняющимся запросам со стороны аудитории и возможность эффективно реагировать на инновации в сфере контента и распространения. Это влияет на подбор сотрудников и вызывает необходимость привлечения меньшинств и обеспечения гендерного представительства на всех уровнях персонала.

C. Третий уровень включает взаимозависимые системы и формы поведения, которые, в совокупности, определяют **культуру** работы организации. Следующие системы и формы поведения могут укрепить потенциал организации в том, чтобы поддерживать контакт с аудиторией и участниками, получать политическую поддержку и добиваться того, чтобы организация могла бы наиболее эффективно определять потребности аудитории, воспринимать масштабы перемен и в максимально возможной степени их реализовывать:

a. **транспарентность**: те формы, в которых общественные СМИ осуществляют свои процессы и принимают решения, открытые для аудитории и участников, тем самым поддерживая официальные подходы к подотчетности;

b. **открытость**: та степень, в которой общественные СМИ открыты для новых путей привлечения и взаимодействия с аудиторией и анализа новых партнерских связей с другими организациями;

c. **восприимчивость**: то, каким образом общественные СМИ реагируют на обратную связь со стороны аудитории и участников, и включают результаты активного и насыщенного диалога с аудиторией в свой будущий подход;

d. **ответственность**: те формы, в которых общественные СМИ гарантируют высокие журналистские и иные стандарты производства, и устанавливают критерии, на основе которых оцениваются их результаты.

19. Руководящие принципы содержат скорее характеристики, чем конкретные механизмы, которые неизбежно будут различаться, в зависимости от организации. Эти различия связаны с разными юридическими системами и разными политическими культурами и отражают разные социальные системы и уровни участия групп в жизни общества. Однако результаты работы в таких рамках будут создавать такую систему правления, которая будет ориентироваться на будущее, будет мощной, способной принимать хорошо информированные и ориентированные на перспективу решения, и занимающей такое место, которое наилучшим образом обеспечит поддержку со стороны всех заинтересованных участников.

20. В следующих разделах рассматриваются эти характеристики, описывается их значение и их вклад в более широкую систему управления.

Уровень 1 - Структуры

Независимость

21. Независимость является ключевым требованием к любой организации общественных СМИ. Без наглядной независимости деятельности и инициатив от правительства, а также от других ориентированных на свои интересы органов или учреждений, сами организации общественных СМИ не смогут сохранить доверие к себе и утратят (или никогда не завоеуют) народную поддержку в

качестве форума для продвижения общенациональных обсуждений и обеспечения подотчетности власти.

22. Таким образом, утверждение и гарантирование независимости представляет собой главную роль рамок управления общественными СМИ, и именно поэтому независимость лежит в сердцевине всех соответствующих стандартов Совета Европы.

23. основополагающим требованием является то, чтобы редакционная самостоятельность общественных СМИ была гарантирована, а структуры, необходимые для обеспечения независимости редакционной деятельности, были четко и недвусмысленно закреплены.

Руководящие принципы можно обобщить под тремя основными заголовками:

Нормативные и политические рамки

24. Организации общественных СМИ действуют в таких нормативных и политических рамках, в которых отражаются различные формы ответственности участвующих сторон: правительства, парламент, регулирующих органов власти (включая аудиторские и иные инспекционные службы), а также самих общественных СМИ – а также любые конкретные обязательства со стороны признанных третьих сторон (гражданского общества, представителей коммерческого рынка и т.д.).

25. Рамки должны быть, независимо от своей конфигурации, такими, чтобы:

- было бы обеспечено четкое признание сферы действия и масштабов полномочий общественных СМИ, а также четко определена роль тех, кто устанавливает и пересматривает эти полномочия;
- были ясно и последовательно изложены политические цели государственного вмешательства, включая безусловную поддержку принципов свободы выражения мнения и проведения журналистских расследований;
- была ясность в отношении ответственности регулирующего органа в связи с деятельностью общественных СМИ;
- от регулирующего органа требовалось действовать открыто и транспарентно при проведении регулирующей деятельности и чтобы самому этому органу была гарантирована независимость от государства при осуществлении им своих полномочий в области принятия решений.

Финансирование

26. Притом что государство по-прежнему будет нести ответственность за определение методов и уровня финансирования, тем не менее, необходимо, чтобы сама система была разработана таким образом, чтобы:

- она не могла быть использована для оказания влияния на редакционную политику или для угрозы институциональной самостоятельности – так как обе эти меры подрывают независимость деятельности общественных СМИ;
- с общественными СМИ проводились консультации в отношении такого уровня финансирования, который требуется для реализации их задач и целей, и чтобы при определении этого уровня финансирования учитывались их мнения;
- финансирование было соответствующим установленной роли и полномочиям общественных СМИ, в том числе и для обеспечения достаточной безопасности на будущее, таким образом, чтобы это позволяло разумно планировать будущую деятельность;
- процесс принятия решения об уровне финансирования не нарушал редакционной самостоятельности общественных СМИ.

Назначения

27. Поскольку общественные СМИ являются общественными учреждениями, то государство законным образом участвует в назначении высшего надзорного или руководящего органа в сфере общественных СМИ. Для избежания сомнений, такое участие обычно не должно распространяться на назначения исполнительного или редакционного уровня менеджеров. Исходя из этого, любые подобные процессы назначений должны быть организованы таким образом, чтобы:

- имелись четкие критерии назначений, которые были бы органично и непосредственно связаны с ролью и полномочиями общественных СМИ;
- назначения могли бы быть использованы для оказания политического или иного влияния на деятельность общественных СМИ;
- назначения делались бы на установленный срок, который мог бы быть сокращен при ограниченных и юридически закрепленных обстоятельствах – что не должно включать расхождений в отношении редакционных позиций или решений;
- в соответствии со стандартами Совета Европы представительство мужчин и женщин в руководящих органах должно быть сбалансировано².

Подотчетность

28. Общественные СМИ, в конечном счете и в принципе, подотчетны обществу. Однако общество состоит из все более сложного спектра институциональных и иных заинтересованных участников:

- общество представлено **государством** – через правительство и парламент, а также иные независимые регулирующие и надзорные органы;
- это само **общество**, как аудитория и как граждане и участники;
- общество, состоящее из групп **гражданского общества**, а также более широких сообществ интересов.

29. Конкретный характер такой подотчетности будет, разумеется, разным в разных странах, что определяется политическими системами, культурными традициями, состоянием гражданского общества и более широким развитием рынка. Однако в этих Руководящих принципах не ставится цель точно определить, в отношении кого должны быть подотчетны организации общественных СМИ или какие для этого существуют конкретные механизмы. Напротив, в Руководящих принципах излагаются такие характеристики, которые существовать при любой системе подотчетности для того, чтобы были обеспечены как общественные услуги со стороны СМИ, так и доверие со стороны участников, соответствующее поставленным целям.

30. Любые рамки подотчетности должны дать ясные ответы на четыре вопроса:

- **Подотчетность кому?** Организации общественных СМИ должны действовать в рамках, которые четко устанавливают те органы, перед которыми они подотчетны. Они также должны определить те организации и представителей, в отношении которых, даже если их не связывают официальные отношения, организации общественных СМИ должны быть, тем не менее, готовы предоставить отчет о себе: это должно включать, в числе прочего, молодежные и женские организации, группы меньшинств и этнические группы, профсоюзы и иные группы, объединенные по конкретным интересам. Организации общественных СМИ должны включать в свой персонал группы, в отношении которых они себя считают подотчетными.
- **Подотчетность в отношении чего?** Рамки подотчетности должны четко отвечать задачам общества и более широкой ответственности, в связи с которыми возникает подотчетность общественных СМИ. Это включает задачи, поставленные в рамках полномочий, но может также идти и шире, охватывая вопросы рационального расходования средств и эффективности. Когда общественным СМИ поручается сотрудничество с другими участниками рынка – например, на основании требований о заказе работы от независимых третьих сторон или в отношении их более широкой ответственности делиться результатами своих исследований и развития или осуществлять профессиональную подготовку – то эти обязанности должны быть четко изложены. При этом столь же четко должны быть изложены и те результаты, в отношении которых возникает подотчетность общественных СМИ.
- **Каким образом осуществляется подотчетность?** В рамках должна четко излагаться та информация, которую обязаны предоставлять СМИ, а также тот доступ, который они дают своим заинтересованным участникам.
- **Когда осуществляется подотчетность?** Помимо принятия четкого графика ежегодных отчетов и иных процессов аудита, в соответствующих рамках должны быть установлены и те

² См. Рекомендацию Комитета министров Rec(2003)3 о сбалансированном участии женщин и мужчин в процессе принятия политических и общественных решений.

условия, которые требуются от СМИ для проведения консультаций с заинтересованными участниками до принятия своих ключевых решений.

Уровень 2 - Менеджмент

Эффективный менеджмент

31. Задача Руководящих принципов состоит не в том, чтобы разъяснить, как общественные СМИ должны организовывать собственный менеджмент. Тем не менее, если основное внимание уделяется обеспечению того, чтобы организации общественных СМИ создали такие рамки управления, которые должны отвечать вызовам, изложенным в первом разделе Руководящих принципов, то чрезвычайно важно, чтобы подходы СМИ к управлению и к своим ресурсам были сосредоточены на том, как добиться перемен и как адаптироваться к быстро меняющимся ситуациям.

32. Прежде всего важно, чтобы организация общественных СМИ чувствовала уверенность в том, что принимаемые решения были должным образом проанализированы и взвешены, на основе соответствующего сочетания навыков и перспектив и должного уровня заинтересованного участия во всей этой организации.

Внутренний менеджмент и распределение ресурсов

33. Организации общественных СМИ, придерживающиеся традиций стабильных программ и линейных услуг, включающие более менее определенные объемы известного потенциала (в частности, свои программы), имеют тенденцию занимать застывшие позиции в своих внутренних системах менеджмента. Спрос аудитории на разного рода контент, подаваемый в разных формах и с намного большим уровнем интерактивности и участия, потребует от организаций общественных СМИ пересмотра своей внутренней организации и процессов. Если они хотят быть устремленными в будущее и процветать, то им необходимо не только поддерживать их существующие услуги, но и развивать новые формы взаимоотношений и обслуживания своей аудитории, которая все больше привыкла к доступу к СМИ и участию в более непосредственных и интерактивных формах:

- они должны использовать новые возможности, предоставляемые Интернетом и другими новыми и более интерактивными платформами распространения информации, для того чтобы найти новые формы достижения целей общественной службы, рассматривая эти возможности как технологию, обеспечивающую более широкий выбор для потребителя;
- они должны стремиться использовать свою марку для того, чтобы дать возможность всем слоям общества участвовать в обогащении содержания и того опыта, который предоставляется новыми СМИ, таким образом придавая новую энергию и импульс медийной грамотности и повестке дня в сфере цифровых возможностей, что, в долгосрочном плане, будет способствовать совершенствованию функционирования демократических обществ.

34. Исходя из этого, организации общественных СМИ должны быть готовы к тому, чтобы:

- **новаторски подходить к распределению ресурсов** для того, чтобы дать возможность новым СМИ или разным формам обслуживания аудитории получать необходимые уровни финансирования и своевременные ориентиры для работы менеджмента;
- обеспечивать, чтобы все человеческие ресурсы управлялись таким образом, чтобы при этом удовлетворялись меняющиеся потребности аудиторий, в том числе благодаря: продвижению более сбалансированного участия женщин и мужчин в процессах принятия решений; предоставлению возможностей для профессионального обучения, которые повышают уровень участия персонала в оказании услуг (включая **подготовку в информировании о гендерных вопросах и культурном многообразии** на всех уровнях организации и для всех специалистов СМИ); и разрабатывая соответствующим образом транспарентную политику набора сотрудников, которая в итоге позволит создать многообразную рабочую силу с **необходимыми навыками** для производства и оказания услуг, отвечающих меняющимся формам поведения потребителя;
- сосредоточиться на том, как наилучшим образом ответить на **вызовы, стоящие перед высшим менеджментом**, признавая, что самые лучшие руководители редакций во время своей работы в редакциях могут не пройти обучение в отношении наиболее целесообразных

общих и стратегических навыков менеджмента, и поэтому необходимо разрабатывать способы заполнения таких пробелов, либо через подготовку, либо через целевой внешний набор; а также признать ценность свежих подходов в команде высшего менеджмента, благодаря более разнообразному набору на руководящие посты;

- обеспечивать наличие такой практики и политики на рабочих местах, которая позволила бы всем сотрудникам организации работать в условиях, свободных от дискриминации и преследований.

Уровень 3 – Культура – Транспарентность и открытость, восприимчивость и ответственность

35. Официальные структуры, описанные выше, существуют при любой системе управления: это правовые рамки, защита независимости и обеспечение того, чтобы оперативные решения соответствовали общим полномочиям. Это должно найти свое воплощение в организации, в той форме, которая будет выбрана для внедрения: те системы, которые есть у организации для общения с аудиторией, а также формы поведения, распространяемые среди сотрудников, короче говоря – **культура** этой организации.

36. В будущем организациям общественных СМИ понадобится принять новый набор отношений с обществом, то есть таких отношений, которые будут основываться на взаимосвязанных ценностях **транспарентности** (каким образом общественные СМИ демонстрируют аудитории то, как они работают) и **открытости** (каким образом общественные СМИ открываются для восприятия новых идей и влияния, стремясь найти новых партнеров и творческие возможности для совместной работы).

37. Организации общественных СМИ должны будут также продемонстрировать высокие уровни **восприимчивости** (активное участие в дискуссиях и в диалоге со своей аудиторией); и **ответственности** (создание и укрепление культуры журналистских и производственных стандартов, на основании которых их будет предложено судить заинтересованным участникам).

38. Эти характеристики должны определять и те подходы, на основании которых общественные СМИ будут поддерживать внутренние отношения со своими собственными сотрудниками и поставщиками.

Транспарентность

39. В разделе, посвященном "подотчетности", описывается спектр структурированных отношений, которые должны поддерживаться организациями общественных СМИ, для того чтобы обеспечивать, чтобы их решения принимались на основе соответствующей информации и их действия получали должную поддержку. Этому в значительной степени будет способствовать то, что сами организации общественных СМИ будут действовать на высоком уровне транспарентности. Помимо прочего, это подразумевает, что:

- группы, с которыми можно официально и не консультироваться в отношении политики и содержания, тем не менее, благодаря методам работы общественных СМИ будут чувствовать себя вовлеченными;
- оперативные решения, которые не были предметом официальных консультаций, тем не менее будут более открыты для общественного контроля; и
- информация, на которую опираются общественные СМИ при принятии своих решений, будет широко распространяться и находить понимание.

40. Среди подходов к транспарентности, которые могут быть рассмотрены общественными СМИ, существуют следующие:

- более регулярное и открытое распространение информации финансового характера и данных об охвате аудитории;
- раскрытие методов работы правления и основных органов, принимающих решения, путем публикации повестки дня и протоколов заседаний, когда это возможно;
- распространение результатов тщательного наблюдения за содержанием (включая новости, образование, развлекательные программы и, если применимо, рекламу), в котором отражалась бы цель – обеспечить многообразие.

Открытость

41. Притом что "транспарентность" обеспечивает, чтобы деятельность общественных средств информации получила более широкое понимание, самим общественным СМИ необходимо быть открытыми для новых идей и влияния. Это особенно важно ныне, когда столь быстро меняется характер участия аудитории и формы распространения услуг со стороны СМИ.

42. Исходя из этого, общественные СМИ призваны работать на основе такой культуры, в рамках которой не только их содержание, но и вся их деятельность отражает открытость, проистекающую из участия и активности, при сохранении требуемого качества и стандартов в рамках полномочий общественной службы, при активном сборе новых идей и подходов к выявлению потребностей общества и удовлетворению этих потребностей.

43. Это, как правило, может включать:

- использование как можно более широкого круга возможностей и поддержание контактов с аудиторией, прежде всего используя интерактивный подход и участие, не ограничиваясь при этом контентом вещания или распространения, но используя, помимо самого контента, и участие;
- изучение как можно более многообразных источников, представляющих широкий спектр взглядов, освещаемых в репортажах;
- изучение способов привлечения аудитории в большей степени в разработку предложений редакции (в том числе молодежи, женщин, меньшинств и других групп), не в последнюю очередь благодаря использованию новых технологий для обогащения возможностей доступа;
- анализ как можно более широкого спектра партнерских связей с другими провайдерами – общественными и коммерческими – для того, чтобы дать как можно большие преимущества для аудитории;
- изучение тех путей, благодаря которым контент, создающийся на основе использования государственных средств, мог бы стать доступным и в долгосрочном плане использоваться будущими аудиториями;
- изучить, в частности, те способы, благодаря которым можно привлечь к контенту общественной службы молодежную аудиторию, путем использования более широкого набора методов и форм взаимодействия с такой аудиторией, предпринимая при этом шаги для обеспечения того, чтобы старшие члены аудитории не были исключены из возможностей, создаваемых новыми СМИ.

Восприимчивость

44. Стараясь быть как можно более транспарентными и открытыми в отношении новых идей и влияния, общественные СМИ должны быть восприимчивы ко всем формам озабоченности и вопросов, поднимаемых аудиторией и другими заинтересованными участниками.

45. На самых высоких уровнях этого можно добиться благодаря официальным процессам и структурам подотчетности, но на повседневной основе организациям общественных СМИ может потребоваться продемонстрировать, что они активно стремятся узнать мнения и взгляды своих участников и привержены тому, чтобы реагировать на это и поддерживать с ними диалог.

46. Для этого организации общественных СМИ должны рассмотреть, как они могут:

- развивать каналы коммуникаций с аудиториями и участниками, которые являются непосредственными, неопосредованными и последовательными и универсально доступными;
- поощрять активные дискуссии с широким кругом аудиторий - отражая при этом многообразие в обществе - о редакционных стандартах и журналистской этике благодаря структурированным, а также неформальным процессам;
- развивать возможности, благодаря которым обратная связь со стороны аудитории может быть обоснованно включена в процесс принятия редакционных решений.

Ответственность

47. Организации общественных СМИ занимают уникальное, привилегированное место в общественных дискуссиях и демократических процессах. Их независимость высоко ценится именно из-за тех ожиданий, которые организации общественных СМИ должны отражать, способствуя открытым и публичным дискуссиям, лежащим в основе широких целей демократии. Организации

общественных СМИ должны быть уверены в том, что они могут добиться подотчетности власти от имени общества, чьим интересам они служат, без политического вмешательства.

48. При этом данная роль сочетается с большой ответственностью и общественные СМИ должны стремиться к тому, чтобы осуществлять свою деятельность на самом высоком уровне редакционных и журналистских стандартов.

49. Этого можно добиться благодаря взаимодействию культур и кодексов:

- общественные СМИ должны активно поддерживать культуру ответственной, жесткой журналистики, стремящейся к истине. Это должно быть культурой тщательных расследований и дискуссий, характеризующихся равным отношением к противостоящим друг другу взглядам и жаждой внутренних вызовов и переосмысления;
- это будет усиливаться и защищаться благодаря наличию ясных и публично доступных кодексов журналистского и производственного поведения, в которых будут излагаться те правила, на основании которых намерены работать общественные СМИ и с учетом которых должны оцениваться их результаты;
- кодексы поведения должны включать самые высокие стандарты многообразия и равенства;
- общественные СМИ должны обеспечивать ясные и публичные процессы внутреннего редакционного контроля и рассмотрения жалоб, с четким изложением обязанностей и ответственности главных редакторов;
- эти кодексы не должны ограничиваться поведением журналистов, но охватывать и более широкие вопросы редакционных стандартов и этического поведения.