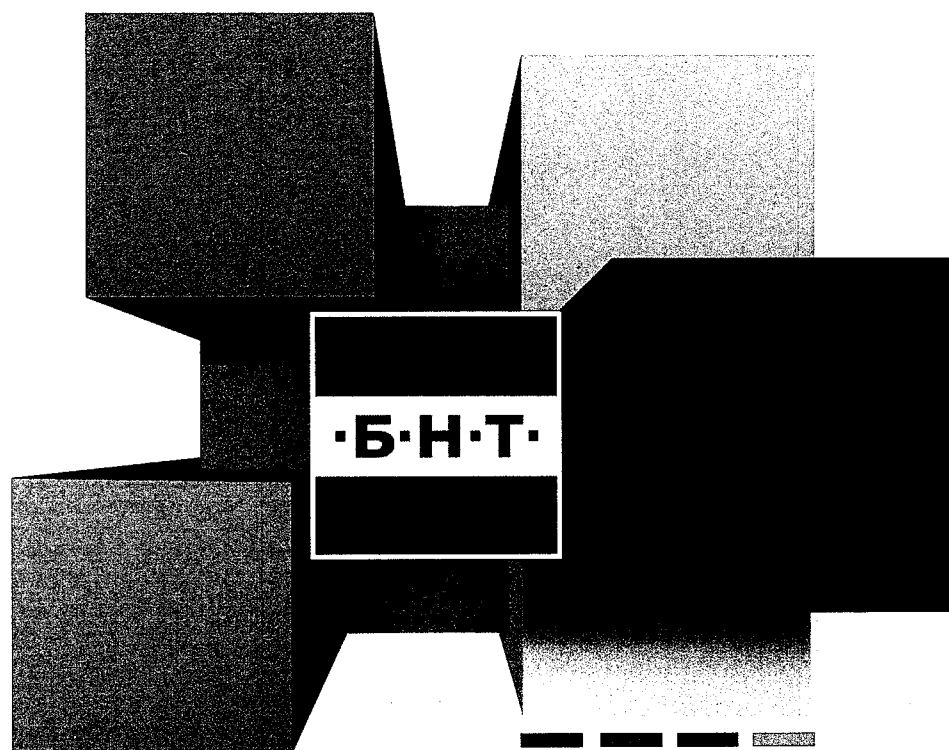


БЪЛГАРСКА НАЦИОНАЛНА ТЕЛЕВИЗИЯ
КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ

■ 2019-2022



■ ЕМИЛ КОШЛУКОВ

КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА БНТ



Емил Кошлуков | 3 юни 2019 г.

I. РАЗВИТИЕ НА НАЦИОНАЛНИЯ ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА АУДИО-ВИЗУАЛНИ МЕДИЙНИ УСЛУГИ

Време е да инвестираме в обществените медии - ресурси, реформи и добро управление. Тези медии са тромави организации, обрুলени през десетилетията от съкращения в бюджета, собствена инертност и конкуренцията на търговските телевизии. Но все пак остават най-доброто средство за защита на демокрацията и обществения интерес, за култура и емпатия. Затова трябва да определим проблемите пред тези медии честно и да ги решаваме, за да изпълним обществената мисия. За мен двете големи изпитания пред БНТ са:

1. Обществените медии работят в силно конкурентен пазар. Все по-голям ще става натискът на търговските медии, все повече обществото ще държи сметка за харченето на публични средства, докато демографските и икономически кризи ще ограничават допълнително оскъдните финансови ресурси.
2. Телевизията вече е достъпна на всякакви екрани, по всяко време и индивидуално за всеки, това е голямата промяна днес. Тези три фактора, нека ги дефинираме ясно - множествени устройства, времево изместване и силно раздробена аудитория, ще определят бъдещето на телевизията. Това е начинът, по който сега възприемаме телевизионните, а и всички останали видео продукти. Това определя двете ключови задачи пред БНТ днес: **оздравяване и модернизация.**

Обществената медия трябва да намери решения за тях спешно, ако иска да изпълнява своята мисия и роля. За да се справим с това изпитание, ние сме длъжни да предложим пакет от **законодателни финансови, технологични и управленски мерки**, които да извадят БНТ от кризата и да я въведат в новия век. В тази концепция аз ще се опитам да очертая именно такива стъпки, като дефинирам проблемите и предлаганите решения.

Обществените медии в света са в много трудна позиция. Те са в конкуренция с глобални играчи на пазара, които разполагат с огромни ресурси и възможности. За разлика обаче от търговските телевизии, мобилни оператори и видеодоставчици като Netflix и Amazon, БНТ е длъжна да се съобразява с допълнителни ограничения в своята дейност, за да изпълнява мисията си. Изправена пред технологичните и финансови предизвикателства, БНТ не може повече да отлага своята реформа. Всяко забавяне ще превърне нашата телевизия в предприятие със затихващи функции в обществото.

В същото време БНТ е ограничена значително в своите възможности за промяна, поради обществената си същност.

Ако другите медии могат да загърбят части от публиката - възрастово, регионално, тематично и социално - то БНТ е длъжна да осигури програма за тези сегменти. Тя не може да си позволи да изостави онези зрители, които заради ниската си покупателна способност, не представляват интерес за търговските телевизии. Нито може да заложи на сензационна журналистика, на пошло развлечение и корпоративни интереси.

Именно тук очертаваме новата визия, включително и управленска, за БНТ. В своите четири функции: информационна, образователна, развлекателна и културна, при ясен план за реформа и развитие, тя ще се изправи срещу тежка медийна конкуренция.

БНТ ще трябва да се бори с все по-комерсиализираните, свръхскъпи програми на телевизиите, като в същото време се конкурира със социалните мрежи, видеоканалите, достъпните телефони и камери, както и неограничените възможности за снимане и излъчване в мрежата.

Нещо повече, натискът за намаляване на бюджета ще продължи, а данъкоплатците все повече ще ни търсят сметка за работата. Нека го кажем ясно: Ние приемаме БНТ за даденост, има я и винаги ще я има. Опасявам се, че това не е съвсем сигурно. **Недостатъчни публични средства, технологично изоставане, лошо и непрозрачно управление и най-вече липса на ясна, последователна стратегия за развитие.** Ето ги четирите конника на собствения ни Апокалипсис.

БНТ не може да се успокоява с обществената си мисия, с алибито, че нейната роля не е да се състезава на медийния пазар. Наистина за БНТ не

винаги пазарните дялове са количествен показател на нейното качество, но обществена телевизия не означава, че предаванията ѝ не може да са конкурентни, нито че е склад за продукции, които останалите не желаят. Голямата цел пред мен е да допринеса, заедно с колегите, за успеха на БНТ сред младите българи, за развиване на престижа и авторитета на медията, за разширяване на аудиторията, за превеждането на медията в цифровия век.

А БНТ се развива в среда, която допълнително ни застрашава. Демографски срив, който ще изправи бюджета на България пред изпитание съвсем скоро. Младо поколение, което не уважава бранда и няма лоялност към него. Раздробена аудитория, активно ползваща новите платформи и загърбила линейната телевизия. Силна поляризация в обществото, водеща до нови зрителски предпочитания. Растящо недоверие към традиционните институции, каквато е и БНТ.

Затова трябва да отговорим убедително на следните въпроси:

- Как да запазим традициите и предимствата на обществената телевизия, докато я променяме и обновяваме?
- Как да намерим точната роля и публика за всички канали на БНТ?
- Как да осигурим устойчиво и стабилно финансиране?
- Как да се справим с дефицита, докато в същото време правим качествена и популярна продукция?
- Как да спечелим аудиторията в новите платформи?
- Как да правим предавания и филми, които да се нареждат до любимите на всички българи продукции в златния архив на БНТ?

В тази концепция ще предложи идеи и решения, които да надградят постигнатото. БНТ трябва премине през промените, които са непрекъснати в медийната среда. Това е особено важно да се подчертае: **Обновлението на БНТ е постоянен процес.** Развитието на телевизията ще включва, без да се ограничава само с изброените:

- нови и прецизирани органи на управлението и производството;
- нови предавания и подобрена програмна схема;
- силен акцент върху филмопроизводството;
- механизми за контрол и обратна връзка със зрителите;
- предложения за разширено и устойчиво финансиране;

- ясни правила за кариерно израстване;
- технологично обновление и ускорено развитие на кросмедиите;
- прозрачност на управлението, независим външен контрол над финансите, устойчиво програмиране;
- предложения за развитие на телевизията върху новите платформи и мобилни устройства.

Ще задълбочим сътрудничеството с другите национални културни институции, като развиваме съвместни продукти с тях. В концепцията ми за БНТ особено място заемат грижата за децата и групите в неравностойно положение.

Телевизията определя не само какво виждаме, но и как го виждаме. Тя подрежда, редактира света около нас и ни води в огромния, често съмнителен информационен поток. БНТ трябва да остане достоверен, навременен и пълен доставчик на информация. Днес това означава проверка и пресяване на фалшивите новини, ясни приоритети, подкрепа и утвърждаване на гражданските ценности, категорични редакционни стандарти. Много от сферите, които доскоро бяха лични и интимни, днес вече са публични - сексуалност, религия, домашно насилие са само едни от примерите. Телевизията сега е място за дебати вътре и между групите в обществото, гарант за безпристрастност, фактор за налагане на културни и морални стандарти. Тази отговорност на БНТ е изключително важна. Съзнавам ясно тази роля на БНТ като единствената телевизия, която защитава публичния интерес.

БНТ е национална институция и трябва да **увеличава своето влияние и авторитет**. Тя не може да не реагира на демографските, социалните и икономическите нужди на България. Същевременно в цял свят се променят потреблението, разпространението и пазарът на телевизиите. Зрителските предпочитания и модел на поведение днес са много по-различни. БНТ е длъжна да отчита новата среда и да се адаптира. Нейните социални, демократични и културни функции трябва да се запазят и разширят именно в тези условия.

БНТ е не само телевизия. Тя е национален символ, **емблема за качество и професионализъм**. Нейната роля в обществото трябва да расте, затова ще обърна специално внимание на това. БНТ ще продължи да задава морални норми, осигурява достъпа до високото изкуство, подпомага правоговора и

развива езика ни, учи ни на съчувствие и изгражда националната ни идентичност.

Такава обществена телевизия предвиждам през следващите години. Ще разчитам предимно на **собствените кадри на телевизията**, на екипите вътре в БНТ. Вярвам, че обществената телевизия може да стане лидер на медийния пазар.

II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА

Управлението на БНТ трябва да стане прозрачно и отговорно.

Предвиждам допълнителен контрол върху финансовите решения, външни механизми за надзор и отчетност. БНТ е обществена медия и ние дължим на гражданите публичност. Ще предоставям ясна информация за това на нейния сайт, ще внасям годишен доклад пред медийната комисия в НС, ще правим редовни срещи с финансовото министерство, ще представям пред регулатора не само прогнозните бюджети, но и приетите от УС, регулярно ще запознавам СЕМ с изпълнението им. Ще изградя система за управление на риска, ще поискам тясно сътрудничество с ЕСРТ, ще предложа годишен одит от независима компания с международна репутация. Според мен това са безспорни стъпки за финансовото оздравяване на телевизията, но и за нейната отговорност и прозрачност.

БНТ трябва да стане телевизия, в която **най-добрите творци и професионалисти желаят да работят**. Всички промени, които ще предложа, ще бъдат в резултат на внимателен функционален анализ, базиран върху проучване на практиките. Те ще бъдат обсъдени и приети след консултации с колегите, при гаранция за ефективност и устойчивост. БНТ е специфична организация, която по силата на закона и на своите обществени задължения не може сляпо да копира бизнес модели. Със сигурност обаче може да олекоти своята администрация, да оптимизира разходите си и да реорганизира дейността си.

Структурни предложения

Предлагам **Общественият съвет (ОС)** към БНТ да започне реално своята дейност. Днес този орган е формален, работи рядко и практически няма роля в дейността на БНТ. А е възможно, по примера на други обществени съвети, да бъде полезен, стига да са прецизирани неговите правомощия и

задължения. ОС може да бъде онзи обществен надзор и партньор, от който се нуждае БНТ.

Според мен ОС може да дава предложения за стратегии за развитие. Членовете му могат да изказват компетентно мнение за дейността ни, могат да предлагат ориентири за телевизионната програма като представителен орган за цялото общество. ОС е коректив и трябва да осъществява онзи критичен поглед върху работата на БНТ, от който тя има нужда и полза.

Всеки един от членовете на **Управителния съвет (УС)** ще отговаря за определен ресор, както досега. За мен е важно двама от членовете да отговарят за корпоративното развитие и за новите платформи. Без тях няма как УС да управлява успешно в сегашния мултимедиен пазар и силна конкуренция.

Всички членове на УС ще бъдат предложени от мен с ясни мотиви, защото освен отговорности, този орган трябва да носи и доверие към медиата, да е лицето ѝ пред обществото.

Програмният директор на БНТ ще гарантира високото качество, реда и стратегията за програмното развитие, както и ще отговаря за изпълнението на лицензиите. Към програмния директор ще има и **програмен съвет**. Програмният съвет трябва да обсъжда, анализира и представя **финансово обосновани предложения** за програмната схема на БНТ, с **предвиждания за рейтинг и рекламни приходи**. Програмирането в БНТ трябва да бъде предвидимо и устойчиво. Закупуването на програма, обработването ѝ, както и звената по програмиране и излъчване също трябва да са тук. Всяка промяна или намерение за прелицензиране ще бъдат предварително обсъждани с регулатора включително, след като е представена финансова обосновка за подобна стъпка.

Ще спазвам принципа на **по-малко, по-добри и по-големи продукции**. Залагам на собствения талант, на крос-жанрови продукции, включващи различни аудитории. Интернет първо е основополагащият принцип в бъдещата ни дейност в цялата програма.

Сегашната структура на БНТ е съставена в резултат на дълъг опит и реформи. Запазвайки постигнатото, ние трябва да облекчим администрацията и да улесним производството. Разпределението на дирекциите, направленията и звената ще бъде преразгледано, след подробен функционален анализ. Трябва да се прецени как точно техниката и

производството да бъдат оптимизирани, да се подобри координацията и ефикасността им. Възнамерявам да отделя специално внимание на направление мултимедии, което ще стане самостоятелна дирекция. Ще представя пътна карта за **мултимедийно развитие**. БНТ е доставчик на медийна услуга за обществото, но днес това означава да предоставим услугата на всички устройства и популярни канали за разпространение, не само линейно. Особено важно е хората в БНТ да развият и подобрят работата си за различните платформи. Ще създам позиции за редактори тук. Продукцията на БНТ трябва да бъде достъпна и привлекателна на всяко устройство.

Продуцентският принцип, въведен в БНТ, ще бъде продължен и засилен. Всяка продукция трябва да има свободата за творчески, редакционни и финансови решения в своя екип. Трябва да се насърчават служителите в телевизията да развият своите умения и талант. Дублиращите позиции и дейности ще бъдат преразгледани и отстранени, където има такива. Екипите на продукциите ще бъдат съобразени с техните нужди.

В системата на БНТ е належащо да се предвиди възможност за **кариерно израстване**, с ясни критерии и нива. Днес можеш да започнеш работа като репортер и да се пенсионираш такъв. БНТ трябва да даде възможност на всеки да развие своите умения, да оцени обективно таланта му и неговия труд, като това задължително включва и финансово измерение. Ще преразгледаме длъжностните характеристики, за да въведем степени в тях. Ще създам съвет, на който да се обсъждат общите проблеми на техническите и творческите кадри в телевизията. Взаимното разбиране и опознаване ще подобри синергията между тях.

Ще направя **отдел за анализи, проучване и развитие**, какъвто в момента няма, а е много нужен. Той ще се занимава с развойната дейност на телевизията, ще следи за новостите и тенденциите в медиите, ще предоставя становища при вземане на решения за програмната схема. Ще определя и еталони за заплащане спрямо частните телевизии, следейки пазарните възнаграждения, за да спрем процеса на изтичане на кадри. Заедно със синдикатите и пълномощниците, отделът ще изготвя годишен доклад за нуждите и проблемите на кадрите в телевизията, за да имаме добра професионална среда.

Нужно е и да направим механизъм за оценка на продукциите, на техния ефект и резултати спрямо аудиторията. Без такава самооценка, БНТ няма как да разбере колко и къде успява да изпълни своята мисия.

Част от структурата на БНТ е и обратната връзка със зрителите. Вече БНТ не може да е просто доставчик на услуги. Необходима е двустранна връзка. Постоянната комуникация е задължителна днес.

Телевизионният омбудсман е такава възможност, като дейността му може да се разшири и подобри. Задължително ще провеждаме годишно проучване на мнението на публиката. Резултатите от това проучване ще станат основа за подобрене на работата на БНТ. По примера на други обществени медии можем да изградим офиси за връзка със зрителя, да възложим на продуцентските екипи да правят обсъждания на своите предавания със зрителите, да създадем инициатива „БНТ ВИ ЧУВА“, да приканим публиката към онлайн дискусии. От това БНТ може само да спечели.

Предизвикателствата на конкурентния пазар предполагат силен отдел за маркетинг. Добре обучени специалисти, които разбират как и къде потребителите се ангажират с бранда и могат да идентифицират възможностите пред нас. Нужни са ни повече аналитични и технологични умения, подсигурени с непрекъснато обучение. За да имаме силен маркетинг, той трябва пряко да работи с публичните комуникации. Именно комуникационната политика, като елемент от маркетинговия микс, осигурява на практика информацията и връзката между БНТ и нейните потребители. Рекламата и продажбите са в самостоятелно звено с ясни цели за постигнати резултати на всяко тримесечие.

Успешният маркетинг в медиите днес се фокусира върху три водещи принципа:

- **Мисли** – фокусът е върху обработка и анализиране на данните, получени от всички платформи.
- **Чувствай** - фокусът е върху ангажиране на аудиторията онлайн, офлайн и социалните медии.
- **Направи** - фокусът е върху създаване на качествено съдържание и продукция.

Развитието на човешките ресурси на телевизията е мой приоритет. Трябва да се изгради система за набиране на кадрите, за тяхното обучение и квалификация. Инвестицията в хората е основното, което едно ръководство трябва да прави. Всички отворени позиции в телевизията ще бъдат публично оповестявани на сайта ни, както и в ефир.

Задължително БНТ ще развива силно партньорство с университетите, предлагайки стажантски програми за студенти. БНТ може и трябва да има своята телевизионна академия.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

Ролята на Програмния съвет ще бъде решаваща. Това е органът, който ще определя устойчива, предвидима и финансово обоснована програмна схема. В него задължително ще участват както директорите на програмите, така и ръководствата на техническите звена и програмирането.

БНТ ще продължи да спазва своите задължения към обществения интерес на зрителите, осигурявайки качествена, многожанрова и популярна програма. В нея ние трябва да **гарантираме плурализма, обективната и навременна информация**, разнообразното съдържание за нуждите на различните сегменти от аудиторията, отразяването на интересите на специалните групи в неравностойно положение, обществените дебати. Ще налагаме и утвърждаваме високи културни и морални стандарти. БНТ е онази обществена спойка, която превръща множеството групови и частни интереси в национална принадлежност, която засилва обществената кохезия и пази националния характер. Тя е гарант, че в този век на глобализация и конфронтация българите ще съхранят и развият своята култура, знание и традиции.

БНТ е медията, която отразява **нуждите и интересите на цялото общество**, а не просто моментните нагласи на отделните зрители. Това е водещият принцип при програмирането на обществената телевизия. Тя ще продължи да осигурява качествено съдържание. Защото наличието на множество телевизии все още не означава разнообразие на съдържанието. Единствено БНТ може да балансира търговските интереси, да предостави всеобхватно, пълно и добро отразяване. Във времето на пост-истината, на фалшивите новини и корпоративните зависимости, обществената телевизия е важен доставчик на безпристрастни, качествени новини и публицистика, на

достъп до изкуствата, културата и смисленото развлечение, на специални предавания за децата, както и за гражданите в неравностойно положение.

В същото време БНТ е длъжна да се съобрази с постмодерните вкусове на публиката, с многообразието в обществото и силно фрагментираната аудитория. Тя обаче трябва да остане онази **обществена връзка, която крепи нацията**. Програмата на телевизията ще насърчава диалога вътре в отделните социални групи, както и между тях. БНТ не може да бъде просто остров на висша естетика, тя е активен участник в социалните процеси. Тя ще продължи да работи за всички по-малки групи, чиито нужди не представляват интерес за търговските телевизии. БНТ ще развива своите услуги регионално, възрастово, религиозно, културно и за по-малките общности. Всички групи зрители ще могат да припознаят БНТ като своята телевизия.

БНТ трябва да обърне **специално внимание на младите хора**. Те са малка част от аудиторията ни, но имат нужда от различен, съобразен с тях подход. Това ще е един от водещите принципи на развитие на програмата ни. Ще предложат акцент върху групите 3-6, 6-12 и 12-18, ще търсим партньорство с тази публика, ще развием разпознаваемост и лоялност към бранда БНТ сред младите. Съдържанието за тях ще бъде на техните платформи, навреме и удобно.

Гражданските функции на телевизията могат да бъдат дефинирани в шест направления:

1. **ИНФОРМАЦИЯ** - гражданите да могат да правят смислен, осведомен избор в политическия и икономически живот.
2. **РАЗСЛЕДВАНИЯ** - на висока концентрация на власт и пазар, на вредни и опасни за потребителите стоки и услуги.
3. **АНАЛИЗ** - да могат гражданите да се ориентират в безкрайния информационен поток, да осмислят света около тях.
4. **СОЦИАЛНА ЕМПАТИЯ** - хората да знаят и разбират другите, да оценяват чуждата гледна точка, особено на онези в неравностойно положение.
5. **ДИАЛОГ** - форум за различните групи в обществото, да могат да изкажат и чуят мненията си.
6. **КАУЗИ** - да обединим и насочим обществената енергия в подкрепа на национални и обществено значими цели.

БНТ трябва също да образова и развлича. Тези сфери на програмата са слабо развити досега, телевизията не успява да изпълни тази своя функция. На пръсти се броят образователните предавания в БНТ, а развлекателните изостават далеч назад спрямо останалите телевизии.

Забавните предавания трябва да увеличат своя дял, да станат еталони за развлечение в индустрията. Може да се помисли за всекидневно забавно предаване, което да стане запазена марка за БНТ.

Цялото програмиране на БНТ ще бъде съобразено с нагласите и очакванията на публиката. Заедно с това ще има вътрешни сесии за продукции, за да могат колегите в телевизията да предлагат и осъществяват своите идеи. Ще разчитам изключително на собствените ни кадри.

БНТ 1

Ще предложи създаването на късен развлекателен пояс, какъвто отсъства днес в програмата. Уикендната схема ще бъде обсъдена, за да се развие по-атрактивно. Зрителят е консервативен по принцип и изгражда своите нагласи трайно, очаквайки в точен час познатото предаване. Както новините и публицистиката се възприемат като традиция за БНТ, така и развлекателните програми трябва да станат гръбнак, основа на програмата. Производството на филми и сериали през новия мандат ще е приоритет, подкрепен с всички възможни средства. Жанровото разнообразие ще бъде водещо, а чрез организацията на сесиите за кино ще направя така, че да осигуря постоянно присъствие на собствена филмова продукция. На сесиите изрично ще бъдат канени браншовите организации на филмовите и телевизионните продуценти. Документалните, доку-реалити и културно-исторически формати ще бъдат залагани програмно за дълъг период, съобразени с национално значимите годишнини.

Бих използвал всички възможности за сътрудничество, особено в рамките на ЕСРТ, от които досега БНТ1 се възползва частично.

Съвместно с другите национални културни институции, като Народния театър, Операта, Националната галерия и останалите ще започнем партньорски видео продукции. Тези институции притежават неизползвани ресурси.

БНТ 2

В предишната ми концепция бе развита идеята за този канал като истинска регионална медия. Междувременно той бе прелицензиран, затова съм особено внимателен с идеите си тук. След финансов анализ ще предложа, **само и единствено ако е икономически изгодно**, да възстановим ролята на БНТ2 като водеща медия за местни новини и събития.

Тази телевизия трябва да отразява местния живот, да доставя необходимата информация на гражданите там. При обезлюдяването на много краища на България и липсата на местни медии, БНТ2 може и трябва да дава пълноценно общуване, информираност и усещането за значимост на местното населено място. Това ще увеличи и възможностите за приходи от местна реклама, ще улесни бизнеса и инвестициите, ще популяризира региона. Този канал ще е с информационно - културен характер. Той трябва да покаже и представи богатството на местните общности. Смятам, че така БНТ ще гарантира изпълнението на обществените си функции, а рейтингът на БНТ2 ще се увеличи.

БНТ 3

Предложението ми за този канал е да бъде много внимателно обмислена неговата роля. БНТ не може да си позволи разходите за спортни права, които са нужни за такава програма. БНТ3 сега е спортно-развлекателен канал. Правата за излъчването на спорт са изключително скъпи, а един бегъл поглед върху постъпленията от реклама и размера на аудиторията на канала би разкрил, че няма нито един смислен аргумент за подобна издръжка, която струва десетки милиони на данъкоплатците само през последните години. Смятам, че с ограничения си бюджет БНТ в момента не може да си позволи такъв разход. Спортни предавания и събития от местно, национално и световно значение има вече в програмата. Ще изисквам подробен финансов отчет и анализ на зрителския интерес към БНТ3 и ще го предоставя на УС и СЕМ. Ще решим дали съществуването на отделен канал за спорт е рентабилно при оскъдния бюджет, с който разполага БНТ.

БНТ 4

Способът на разпространение ще се преразгледа, след проучване и анализ на зрителите ни зад граница. БНТ4 ще продължи да представя България пред сънародниците ни в чужбина, но и пред света. Това означава продукция, която запознава диаспората с живота в страната, представя

промените и политиката, които пряко ги засягат, поддържа българския дух и самосъзнание, образова и възпитава новото поколение родено и израсло навън, като запазва тяхната българска идентичност. Ще осигурим субтитри на английски, за да могат техните близки и приятели също да гледат програмата.

Специално внимание трябва да получат сънародниците ни в близката чужбина. Тези хора имат нужда от постоянна връзка с България, в контекста на сътрудничеството ни с техните страни. Българите в Македония, Сърбия, Молдова, Украйна и навсякъде, където са запазени компактни общности, ще видят отразени своите потребности, бит и традиции. Този канал трябва да се превърне във виртуална България, да им даде досег и връзка с родината.

IV. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

Както вече подчертах, основната цел пред БНТ днес е модернизацията на медийната услуга и осъвременяване на технологичното оборудване.

Състоянието на технологичното оборудване в момента е критично. Затова предвиждам УС да изготви програмна схема за развитието на БНТ, която да даде насоки за нужните технологични инвестиции, повишаване квалификацията на кадрите и да определи числеността на персонала.

Ще следвам принципа за многоплатформена продукция, за да можем да достигнем до нашите зрители там, където за тях е най-удобно да ни гледат. Това би увеличило и приходите от реклама. Технологиите днес се променят всекидневно. Предвиждам партньорства с технологични компании, платформи за видео разпространение, софтуерни фирми. С общи усилия можем да поставим БНТ на водещо място и пример за медия в 21 век.

Основна цел на БНТ беше и остава превръщането ѝ в модерна, мултиканална и мултимедийна телевизия.

Регионални телевизионни центрове (РТВЦ)

За да се постигне новата визия е нужна единна техническа система в БНТ и регионалните центрове за производството на програми. Състоянието на РТВЦ е частично подобро, като излъчването и студийната среда е в HD телевизионен формат. Поетапно ще се подобри IT инфраструктурата, студийното осветление и ще се организира монтажен комплекс с възможност за директен достъп до архива на БНТ.

Дигитализация на Архива и Златния фонд

60 годишната история на БНТ носи със себе си голям обем от значима информация, представляваща част от историческото наследство (Златен фонд) на България. До този момент е дигитализирана само част от архива, което ограничава използването му в продукциите на БНТ, както и обществения достъп до него. Все още няма оборудвано за целта помещение отговарящо на изискванията за съхранение на лентов архив. Това води до риск за съхранението на архива и неговото унищожаване от влиянието на външните условия. Ще ускорим работата по това, чрез приоритизиране на съдържанието и създаване на допълнителни работни места и апаратни. Локално ще се премине към цифровизация на архива също, а новите предавания могат да се съхраняват централно. За необходимите финансови средства БНТ ще кандидатства по европейски програми, както и поетапно ще се залагат в бюджета на БНТ.

Изграждане на информационен център

Необходимостта от изграждане на нов дейта център е пряко свързано с достъпа до роботизирания архив, подготовката на специфично съдържание за интерактивност, анализа на обратна връзка, съхранението и излъчването на аудио-видео, както и с IT инфраструктурата. Голяма част от мултимедийните платформи ще се захранват от него. Системата ще има връзка за обмяна на данни с Регионалните ТВ Центрове и за работа в единната новинарска система.

Подвижни телевизионни станции (ПТС)

Към момента БНТ разполага с един 4 камерен ПТС за работа в HD среда. Придобитата техника от Европредседателството е предвидена за интегриране в нов съвременен 12 камерен HD ПТС. С въвеждането му в експлоатация частично ще отпадне или намалее изразходването на средства за наем на многокамерни HD ПТС-и.

За ефективната работа на този сектор е необходима оптимизация на техника и персонал. Новите технологии предлагат компактни устройства, които са преносими в по-малки превозни средства. Подобна концепция е широко застъпена в много чуждестранни телевизии. Обслужването на такива ПТС-и е значително по-ефективно.

Безжичен пренос

Програмата се нуждае все повече от преносими устройства за безжичен пренос на данни през мобилните оператори 3G/4G, а вече и 5G и цифрови радиорелейни линии. Ще обърне специално внимание на РТВЦ, при възможност да бъдат оборудвани с такива системи за пренос.

Доизграждане, развитие и създаване на нови апаратно студийни комплекси (АСК)

Наличните студия на БНТ са на почти пълно натоварване. Създаването на нова продукция ще изисква допълнителни студия, които да са свързани в общ студиен комплекс, с цел споделяне на ресурси. Изграждане на нов голям снимачен студиен комплекс, ще осигури възможност за заснемане на мащабни развлекателни формати, или на голям брой по-малки такива, включително и свързани с детската аудитория. Това ще доведе до: увеличение на допълнителните приходи от копродукции и отдаване под наем, икономия от производството, съхранението, монтажа и демонтажа на декори, както и съчетаването на няколко предавания едновременно в едно студио. **Най-напред обаче, е необходимо да се направи анализ на ефективността на дългосрочната инвестиция в построяване и оборудване на снимачен павилион в НРТЦ спрямо цената за наем на такъв.**

Важно е да се предвиди възможност за оборудване на виртуално студио. Изграждането на 4-камерно виртуално студио е тясно свързано с отдела за графичен дизайн. Това ще повиши качеството на всички предавания и ще допринесе за цялостната визия на БНТ.

Разработване и въвеждане на единна система за контрол и отчетност на подвижните технически средства

Въвеждането на единна система за управление на техническите средства, ще има следните предимства:

- Подобряване на ефективността на използване на техниката;
- Възможност за планиране на заетостта на техниката според нуждите;
- Подобряване на контрола върху състоянието на техниката;
- Спазване на технологичните цикли за профилактика и подмяна на резервни части и консумативи;
- По-добро стопанисване на техниката;

- Предотвратяване на нерегламентираното ползване на техника извън БНТ;
- Създаване на възможност за търсене на персонална отговорност.

Мерки, касаещи хора в неравностойно положение

Необходими са човешки ресурси и техническа обезпеченост за подобряване възприятието на новини и публицистични предавания за зрители със слухови увреждания.

Важно е въвеждането на програмно диференциран допълнителен аудио тракт с описателно съдържание за хора със зрителни увреждания.

Въвеждане на „зелени“ технологии и използване на природните ресурси

Ще подобрим енергийната ефективност, както по отношение на сградния фонд, така и по отношение на оборудването.

Ще въведем системи за работа, ограничаващи употребата на материали на хартиен носител.

Повишаване на професионалната квалификация на техническия екип от служители и работници в БНТ

С оглед развитието на технологиите, от изключителна важност е в БНТ да се продължи и развие процеса на квалификация на кадрите. Обученията ще застъпят както теоретичната, така и практическата страна на новите технологии. Трябва да предоставим обучение и на стажанти, така ще привлечем млади технологични специалисти.

V. ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ

Финансово управление на БНТ, преодоляване на натрупания сериозен дефицит

Днес БНТ е в състояние на практически фалит. Основните причини за това са липса на адекватно финансиране, безконтролни разходи, **липса на прозрачност и публична отчетност на медията, както и неясни приоритети.** Ще предложи, след обсъждане с регулатора, конкретен пакет от мерки за справяне с проблемите. Те ще включат, без да се ограничават до изброените, набор от предложения за законодателни промени, вътрешни правила за прозрачност, външни механизми за надзор и финансов контрол и

ясна, постижима програма за реформи на БНТ. Задължително ще развием структурите, които отговарят за финансовото управление на БНТ и ще предложим конкретни стъпки за увеличаване на приходите.

Стратегия за намаляване на дефицита

Цялостното преодоляване на натрупаните дефицити е предмет на по-задълбочен анализ и стратегическо мислене, което ангажира дейността на почти всички звена в БНТ.

Необходим е нов подход за стабилизиране на финансите на БНТ в следните направления – строг контрол над разходите, оптимизиране на ресурсите, обосновано програмиране и увеличаване на собствените приходи.

Разбира се, без ясно и обективно остойносттаване на параметрите за цената на час/програма, това не може да се случи. Задължително е да се въведе индексирание на бюджета, съобразено с пазара.

Ще започнем дебати за остойносттаване на обществените ангажименти, които БНТ носи както по закон, така и към обществото, за начините на финансиране и реалния и необходим размер на субсидията. Ще убедим обществеността, че финансирането на БНТ е гаранция за развитие на гражданското общество и културата. Срещу това ще осигурим прозрачност на управлението и публичен контрол над разходите. Силно вярвам, че белег на зрялата демокрация е качествена и силна обществена телевизия.

Мерки за оптимизация на ресурсите

Оптимизацията на ресурсите на телевизията трябва да бъде направена въз основа на обективен преглед на всички процеси, които използват финансови ресурси, при стриктно следване на изискванията за ефективност, ефикасност и публичност.

Ще въведе **аналитично управление** на медията. **Функционалният анализ** е само част от тези мерки. Той е важен и ще бъде задълбочен. Ще даде необходимата яснота за всички дейности и процеси в БНТ, свързани с производството на телевизионен продукт. Какъв ресурс е ангажиран, доколко има дисбаланси при натоварването на различните звена? На тази база да се определят възнагражденията, съобразно натовареността на хората.

Екипът ми ще направи и **анализ на продукцията** – оценка доколко се „амортизират“ телевизионните програми, или казано по друг начин – каква е

ефективността на вложените средства. Ще потърся отговори на въпросите: Какви са пазарните стойности на продукцията; Тя може ли да намери допълнителен пазар; Доколко изпълнява обществената функция на БНТ. Резултатите ще дадат възможност за предефиниране на програмната политика и максимално използване на правата на излъчваната продукция.

Третият елемент на аналитичния подход при управлението на БНТ ще бъде **маркетингов анализ** – той ще отчете стигнала ли е изработената и излъчвана продукция до аудиторията и какви са необходимите мерки, за да може това да се подобри. Това ще доведе до повишаване на рейтинга и увеличаване на приходите, както и до изпълнение на обществената мисия.

На базата на резултатите от тези анализи, предвиждам въвеждането на софтуерни решения, свързани с управлението на средствата, процесите и наличните ресурси. Ще се стремим да приложим най-добрите практики от други обществени телевизии. По-конкретно, това ще бъде подходящ програмен продукт (вариант на Management Information System), с цел да се улесни проследимостта на процесите.

Като резултат от маркетинговия анализ и анализа на продукцията ще бъдат разработени добре обмислени и обективно измерими индикатори за резултат (Key Performance Indicators), които ще направят бъдещата оценка на изпълнението по-ефективна.

Въвеждането на система за управление на информацията ще обхване всички процеси в БНТ. Тя ще организира взаимодействието между различните звена в БНТ, използването на ресурсите и отношенията с настоящи и бъдещи клиенти – управление на финансите, отчитане на сроковете, използването на техниката. Системата за управление на информацията има за цел да постигне следните резултати:

- Намаляване на административните разходи и оптимизиране на излишни или раздути административни звена;
- Предотвратяване на дублирането на процеси и свързаните с това разходи;
- Прозрачност в работата на отделните звена;
- Ясна преценка на натовареността на служителите, студиата и мощностите;
- Оптимизиране на производствения капацитет и всички останали ресурси;

- Подобряване на организацията на търговската дейност чрез проследяване на отношенията с всички клиенти;
- Проследяване на задълженията и тенденциите за трупане на задължения.

Въвеждането на подобна система е вече установена практика в повечето страни от ЕС.

Като част от мерките ще включим и изграждането на стратегически партньорства при реализацията на големи телевизионни формати и продукции, както и по споделяне на правата за излъчване на световни спортни първенства, разходите, за които са значителни.

Категорично ще искам одити по целесъобразност на разходите.

Увеличаване на приходите

Обществото не би приело спад в качеството и обема на предлаганата телевизионна продукция, независимо от причините за това. Оптимизацията на ресурсите ще има за цел повишаването на това качеството.

Във връзка с увеличаването на приходите:

1. Пред екипа ми ще стои задачата да предприемем всички действия за провокиране на обществени дебати относно начините на финансиране на БНТ. Това предполага засилена комуникация с обществеността, гарантиране на прозрачност и акцентирание не само върху нуждите, но и ясно подчертаване на ангажиментите за конкретни реформи, по-ефективно управление на средствата, на базата на измерими индикатори. БНТ ще зададе стандартите, върху които да се изчислява норматива за час/програма (според вида и жанровата специфика на предаванията) като те отразяват реалните нужди за производство на качествена и разнообразна програма.
2. Подобреното техническо състояние, както и наличният сграден фонд могат да се използват по ефективно. При отчитане на действащото законодателство ще се търсят възможности за реализиране на приходи от договорни отношения с външни продукции.
3. Към момента възможностите за реклама в интернет са неограничени и считам, че БНТ трябва да развие тази ниша.

4. Ще продължим разпространението на телевизионна продукция в чужбина. Ще бъде изработен Каталог (Медиатека) на продукцията, който да улесни начините на представяне и достигане до потенциални клиенти.
5. Ще използваме всички възможности, които съществуват за привличане на финансов ресурс чрез проектно финансиране.
6. Ще предложим облекчаване на ограниченията върху БНТ за продуктово позициониране и реклама, след обсъждане със законодателя.

БНТ е кауза. Кауза за професионалистите в нея, които ежедневно доказват, че свободата на словото и професионалното достойнство не се измерват с пари. Въпреки жестоката конкуренция и ниското заплащане, днес в БНТ работят едни от знаковите лица на телевизионния бранш.

Кауза е и за зрителите, които с десетилетия запазват своята лоялност към БНТ. Те са особено взискателни към обществената телевизия, защото това е тяхната телевизия, гледана и обичана от поколения. Ще направя всичко по силите си, за да отговорим на техните изисквания и да продължи подкрепата им. Тази кауза трябва да се предаде на децата ни.

За мен е чест и огромна отговорност да съм част от Българската национална телевизия. Ще превърна в моя кауза дебата за силна, независима обществена медия и за справедливото ѝ финансиране. Ще гарантирам достойна професионална среда на служителите в БНТ и качествена, модерна медия за зрителите. Вярвам, че може да имаме силна демокрация и развито гражданско общество само и единствено, ако имаме силна и независима обществена медия. Това е истинската гаранция за защита на публичния интерес.

■ ■ ■ ■