

**КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ
2017 - 2020**



ЕМИЛ КОШЛУКОВ

МЕДИЯ НА ЗРИТЕЛЯ





КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА БНТ

Емил Кошлуков | 17 юли 2017 г.

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

Традиционната линейна телевизия се намира пред тежко изпитание. Все по-назад в миналото ще остава емблематичната картинка, в която цялото семейство е скупчено в хола пред малкия екран, в точен час, а улиците са притихнали заради популярното предаване. През този век телевизията 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 възприемаме телевизионните, а и всички останали видео продукти днес.

БНТ е в още по-трудна позиция, защото тя трябва да обслужва интересите на цялото общество, а това прави нейните задължения особено тежки. Ако другите медии могат да загърбят части от публиката - възрастово, регионално, тематично и културно-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. БНТ трябва да се справи с тези предизвикателства и да продължи своя път в условията на непрестанно променящи се технологии и общество. Именно тук очертаваме новата визия, включително и управленска, за БНТ. В своите четири функции: информационна, образователна, развлекателна и културна, при действащата нормативна уредба, тя ще се изправи срещу тежка медийна конкуренция. Тя ще трябва да се бори с все по-комерсиализираните програми на телевизиите, като в същото време се конкурира със свръх предлагане на видео продукти, навсякъде и от всички. Днес социалните мрежи, видеоканалите, достъпните телефони и камери, както и неограничените възможности за снимане и излъчване в мрежата, буквално превръщат всеки човек и организация в мини телевизия.

БНТ не може да се успокоява с обществената си мисия, с алибито, че нейната роля не е да се състезава на медийния пазар. Тя няма как да осъществи задачите си на обществена медия, когато нейните рейтинги са ниски. 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 и публика, които останалите не желаят. БНТ е телевизията-майка, чийто бранд е бил и трябва да остане символ за качество. Аз съм израсъл, както цели поколения в страната, с уважение и привързаност към БНТ. И голямата цел пред мен е да допринеса, заедно с професионалистите в самата телевизия, за успехите на БНТ сред младите българи, за развиването на същата лоялност към бранда, която имаме ние, за разширяване на аудиторията, за превеждането на БНТ в цифровия век.

- 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 се справим с дефицита, докато в същото време правим качествена и популярна продукция?
- Как да превърнем сайта на БНТ в най-цитиран източник на информация?
- Как да правим предавания и филми, които да се наредят 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 предавания и подобрена програмна схема;
- нови и прецизирани органи на управлението и производството;
- 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;
- приложения за мобилни устройства и подобряване на платформите.

Ще задълбоча 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 на пазара.

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 много повече от старото правило за два независими източника и плурализъм на мненията. Днес това означава проверка и пресяване на фалшивите новини, ясни приоритети, подкрепа и утвърждаване на гражданските ценности. 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, затова категорично ще се боря да запазя редакционната свобода. Съзнавам ясно тази роля на БНТ като единствената телевизия, която защитава публичния интерес.

БНТ е не само телевизия. Тя е национална институция, емблема за качество и професионализъм. Нейната роля в обществото трябва да расте, затова ще обърна специално внимание на това. Разширяване на влиянието, разпознаваемост на бранда, общонационални каузи, инициирани от телевизията, силен маркетинг и увеличаване на престижа на БНТ са част от целите ми. БНТ има мисията да изгражда националната и европейска идентичност на българите, тя е циментът, който държи обществото заедно. Тя трябва да утвърждава ценностите на демокрацията, на гражданското общество, да създава и налага високи етични стандарти. БНТ задава морални норми, осигурява достъпа до високото изкуство, подпомага правоговора и развива езика ни, учи ни на съчувствие и изгражда националната ни принадлежност.

Такава обществена телевизия предвиждам през следващите години. БНТ вече успя да постигне много от описаните цели, аз ще се стремя да доразвия, добавя и увеличи направеното дотук. 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

БНТ трябва да стане телевизия, в която най-добрите творци и професионалисти желаят да работят. Това е основната цел на моите предложения. Всички промени, които ще предложа, ще бъдат извършени при спазване на законовите изисквания и в резултат на внимателен функционален анализ, базиран върху проучване на практиките. Те ще бъдат обсъдени и приети след консултации с ръководителите на звената, както и обсъждания с онези, които пряко са ангажирани със съответната дейност. 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 окрупни част от отделите си и да реорганизира дейността си.

Структурни предложения

Предлагам **Общественият съвет (ОС)** към БНТ да започне реално своята дейност. Днес този орган е формален, дори в отчета на БНТ не виждаме неговата роля и резултати. А е възможно, по примера на други обществени съвети, да бъде полезен, стига ясно да са посочени неговите правомощия и задължения.

Според мен ОС може да дава предложения за стратегии за развитието на телевизията. Той по дефиниция е именно органът, който отразява интересите и очакванията на зрителите. Членовете му могат да дават насоки за развитие на БНТ, да изказват компетентно мнение за дейността ѝ. ОС може да предлага ориентири за телевизионната програма. Това е особено важна задача, точно защото ОС е външен, представителен за цялото общество и неговия поглед е несъмнено по-обективен и лишен от конфликти на интереси. ОС би могъл да бъде коректив, 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. Това е ръководният орган на медията, в него трябва да са покрити най-важните направления в дейността ѝ. 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 медията, да е лицето ѝ пред обществото. Предлагам поне веднъж месечно съвместни заседания на УС с директорите на БНТ, за по-добър синхрон.

Ще назнача **програмен директор** на БНТ. Това е позицията, която носи отговорност за цялата програма на каналите на телевизията. Той гарантира високото качество, реда и стратегията за програмното развитие. Следи за изпълнението на лицензиите и за разнообразието на съдържанието. Към него ще има и програмен съвет, който подпомага дейността му. Всички канали излъчват продукцията на студия „Екран“, затова смятам че тя трябва да е също в неговия ресор. Закупуването на програма, обработването ѝ, както и звената по програмиране и излъчване също трябва да са тук.

Сегашната структура на БНТ е съставена в резултат на дълъг опит и реформи. Запазвайки постигнатото, ние трябва да облекчим администрацията, да подобрим организацията и да улесним производството. Разпределението на дирекциите, направленията и звената ще бъде преразгледано, след подробен функционален анализ. Ще се опитам да намаля административната част, чрез обединяване на отделни дирекции. 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, заради особено важността на тази дейност. Тук ще положа всички усилия БНТ да заеме полагаемото си място в дигиталната сфера. Особено важно е хората в БНТ да развият и подобрят работата си за различните платформи. Нужно е всеки да умее да прави материалите си и за интернет страниците, социалните мрежи и новите приложения. Ще създам позиции за редактори на новите платформи. 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 развиват своите умения и талант, включително и чрез възможности за допълнително заплащане.

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. Усърдието и таланта трябва да бъдат възнаградени справедливо и достойно. Ще създадем 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 създам **отдел за анализи, проучване и развитие**, какъвто в момента няма, а е много нужен. Той ще се занимава с проучване и развитие 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 създадем 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 добре своята мисия.

Част от структурата на БНТ е и обратната връзка със зрителите.

Телевизионният омбудсман е такава възможност, като дейността му значително ще се разшири и ще изисквам от него по-голяма активност и инициативи. Задължително ще провеждаме годишно задълбочено 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. Ако подобрим общуването със зрителите и го превърнем в диалог, а не просто изслушване, БНТ може само да спечели.

Добра идея е да се види как работи графичният отдел, за по-добро използване на ресурсите. Обликът на телевизията става водещ днес, затова е нужен силен графичен отдел. Специалистите в него трябва да са подсигурени с непрекъснато обучение, защото това е една от най-бързо развиващите се сфери в медиите. За да имаме силен маркетинг, той трябва пряко да работи с публичните комуникации. Рекламата и продажбите са в самостоятелно звено с ясни цели за постигнати резултати на всяко тримесечие.

Развитието на **човешките ресурси** на телевизията е мой приоритет. Трябва да се изградят системи за набиране на кадрите, за тяхното обучение и квалификация. Инвестицията в хората е основното, което едно ръководство трябва да прави.

Задължително БНТ ще развива силно **партньорство с университетите**, със стажантски програми за студентите. БНТ може и трябва да създава своите кадри още от студентската скамейка.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

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 групи 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. Достатъчно е да погледнем сутрешните блокове на търговските телевизии, за да се убедим в това. Единствено БНТ може да балансира търговските интереси, да предостави всеобхватно, пълно и добро съдържание. 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.

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. Гръбнакът на телевизията, новините и актуалните предавания, печелят доверието на зрителя, но БНТ не може да се крепи само на това. Нужен е баланс, който да доведе до висока гледаемост. Бих обърнал особено внимание на детската аудитория, най-вече в интервала 13-19 години, която за разлика от по-малките деца, е много слабо застъпена в програмата. Ще предложа да се направят образователни и развлекателни предавания за младите зрители. Изграждането на лоялност към бранда, към марката БНТ, започва именно в тази възраст.

Забавните предавания трябва да увеличат своя дял, да станат еталони за развлечение в индустрията. Може да се преосмисли, ролята и мястото на тази продукция, особено с оглед на гледаните пояси. 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 кадри.

БНТ е много важна културна, политическа, образователна и гражданска система, не само телевизия.

БНТ 1

Както казахме, съществено трябва да се допълни програмата в нейната развлекателна част. БНТ 1 вече има някои добри постижения, реалити формати с обществена стойност, качествени сериали. Внимателно ще прегледам програмната схема, за да се осигури стабилна и устойчива аудитория за часовите пояси. Ще възстановя телевизионния театър, който е добре познат и приет от много поколения. Ще предложи създаването на късен развлекателен пояс, какъвто отсъства днес в програмата. Уикендната схема ще бъде обсъдена, за да се развие по-атрактивно. Ще обмислим създаването на всекидневно забавно предаване, което да стане запазена марка на телевизията. 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. Ще предложи интересен, образователен формат на телевизионно състезание-игра, каквито преди БНТ излъчваше успешно. Производството на филми и сериали през новия мандат ще е приоритет, подкрепен с всички възможни средства. Жанровото разнообразие ще бъде водещо, а организацията на сесиите за кино ще направя така, че да осигуря постоянно присъствие на собствена филмова продукция. Изрично ще бъдат канени браншовите организации на филмовите и телевизионните продуценти на тях. Документалните, доку-реалити и културно-исторически формати ще бъдат залагани програмно за дълъг период, съобразени с национално значимите годишнини.

Бих обърнал специално внимание на Балканите, включително предлагам да се възстановят регионалните кореспонденти. Нашето европейско председателство е с приоритетната тема за западните Балкани. Това е важен интерес за страната ни.

Бих използвал всички възможности за сътрудничество, особено в рамките на EBU, от които досега БНТ 1 се възползва частично. Виждам, че в последния отчет има само детски филми, но не и сериозни други копродукции.

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

Искам да подчертая, че всички програмни решения ще се вземат след обстойно обсъждане с кадрите на БНТ и с проучвания на зрителските нагласи. Това трябва да бъде програмна схема за зрителя, а не според вкуса и предпочитанията на ръководството. БНТ 1 може да постигне далеч по-висок пазарен дял и рейтинги, запазвайки своите цели и мисия.

БНТ 2

Заради липсата на регионален мултиплекс, днес БНТ 2 не може да изпълнява качествено своята задача - да осигури истински регионални програми и новини. Каналът в момента е механичен сбор от местна продукция, която е разпределена в програмата една след друга. Смятам, че мога да предложа решение на този проблем, след дискусии с разпространителите. А това е особено важно сега, когато регионалните медии почти отсъстват от пазара. Местните вестници и радиа са закрити на повечето места, а местните кабелни телевизии са с непълна и бедна програма, когато изобщо има такава. Тази телевизия трябва да отразява местните новини и събития, да доставя необходимата информация на гражданите там. При обезлюдяването на много краища на България и липсата на местни медии, БНТ 2 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. Ако този подход бъде осъществен, БНТ 2, единствена в страната ще изпълнява тази услуга. Този канал ще е с информационно - културен характер. Той трябва да покаже и представи богатството на местните общности. Още повече ще развием предаванията в защита на потребителите, продукции за местната култура и традиции, като „Надиграй ме“. Смятам, че така БНТ ще гарантира изпълнението на обществените си функции, а рейтингът на БНТ 2 ще се увеличи.

БНТ HD

Тази програма ще запази профила си на спортно-развлекателна, с основна насоченост към мъжката аудитория. След като смени името си, каналът трябва да стане център на спортната програма на БНТ. Зрителят трябва да знае, че спортът в БНТ е там. Нужно е да се брандира по-добре, с агресивен маркетинг да влезе на конкурентния и скъп пазар за спортната публика. Нови, модерни коментарни предавания, съвместни инициативи и каузи с федерациите и Министерството на младежта и спорта, предавания за здравословно хранене и тренировки в домашни условия, хоби и свободно време - това е пътят за развитие.

БНТ СВЯТ

Тук трябва да представим не само 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. Мини поредици с теми от историята, културата и фолклора ни, помагащи им да съхранят своята принадлежност, образователни предавания, разясняване на законодателните последици от политиката за тях. Ще осигурим субтитри на английски, за да могат техните близки и приятели също да гледат програмата.

Специално внимание трябва да получат сънародниците ни тук, на Балканите. Тези хора имат нужда от постоянна връзка с България, в контекста на сътрудничеството ни с техните страни. Българите в Македония, Сърбия, 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

Основна цел на БНТ беше и е превръщането ѝ в модерна, мултиканална и мултимедийна телевизия. БНТ 1 е основен канал, БНТ 2 – с регионален контекст на съдържанието, БНТ HD – спортно-развлекателен, БНТ свят – за българите в чужбина, както и ТВ Хлапета – детски уеб портал. За целта е нужно модернизирание и въвеждане на ново техническо оборудване.

Същевременно с въвеждането на цифровизацията на ефира, заради използваните технически решения, се преустанови ефирното самостоятелно излъчване на регионално съдържание. Днес в БНТ 2, за да се проследят локалните теми, зрителите трябва да изгледат информацията от всички други региони. Този компромис с регионалното съдържание води до нисък зрителски интерес и рейтинг.

Част от обществената функция на БНТ е противодействието на тенденцията на обезлюдяване на селата и малките градове. Поради изчезването на местните медии, днес тя е още по-важна.

Съществуват технически решения за възстановяването и дори разширяването на тази програма. Ще бъдат изградени автоматизирани микростудия,

създаващи собствена продукция, обслужвани от не повече от 2–3-ма човека. За техническата реализация на тази концепция има различни решения.

Това ще е предмет на преговори с БТК и НУРТС, с цел да се намери икономически най-ефективния подход за осъществяването на тази задача. Необходимо е да се изяснят механизмите за финансиране на процеса, както и стъпките, които следва да се предприемат пред оправомощените държавни органи, за да се реализира на практика.

Регионални телевизионни центрове (РТВЦ)

Видима е разликата в качеството на предаванията, създадени от регионалните центрове, което налага подмяна и обновление на техниката. За да се постигне новата визия е нужна единна техническа система в БНТ и регионалните центрове за производството на програми. Локално следва да се премине към цифровизация на наличния архив, а съхраняването на новите предавания, ще може да се реализира на централно ниво.

Дигитализация на Архива и Златния фонд

Над 57 годишната история на БНТ води със себе си голям обем от значима информация, представляваща част от историческото наследство (Златен фонд) на България. До този момент е дигитализирана част от архива, което ограничава използването му в продукциите на БНТ, както и обществения достъп до него. Ще ускорим работата по това, чрез приоритизиране на съдържанието и създаване на допълнителни работни места и апаратни. Такава процедура трябва да бъде приложена и в архивите на РТВЦ в страната. За необходимите финансови средства БНТ ще кандидатства по европейски програми, както и поетапно ще се защитават в бюджета на БНТ, в рамките на бюджетната процедура.

Изграждане на дейта (информационен) център

Съхраняването на архива и бързата достъпност в реално време налага изграждането на нов дейта център. Голяма част от мултимедийните платформи ще бъде захранвана от него.

Основна част от функциите на центъра е обслужването със съдържание, изработване на файлове, стрийминг, подготовка на специфично съдържание за интерактивност, анализ на обратна връзка и други. Центърът би осигурил съдържание за кросмедийния нюзрум. Съвместяването и централизирането ще осигури бързо и качествено производство на новини. Системата ще има връзка

за обмяна на данни с Регионалните ТВ Центрове и за работа в единната новинарска система, както и с кореспондентските бюра в чужбина. .

Подвижни телевизионни станции (ПТС)

За да бъдат постигнати целите на цялостната концепция е необходимо оборудване. Новите технологии предлагат компактни устройства, които са преносими в по-малки превозни средства. При нужда те могат да се разширяват функционално чрез свързване заедно, например за нуждите на художествена програма или спортно събитие. Подобна концепция е широко застъпена в много чуждестранни телевизии. Обслужването на такива ПТС-и е значително по-ефективно. За тази цел е възможно да се използва оборудването, което ще обезпечавя Българското председателство на Съвета на ЕС, след приключване на събитието.

Безжичен пренос

Програмата се нуждае все повече от преносими устройства за безжичен пренос на данни през мобилните оператори 3G/4G и цифрови радиорелейни линии. Такива връзки може да се ползват и в комбинация с компактните ПТС-и.

Ще се увеличи използването на IP технологиите.

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

Създаването на нова продукция на БНТ ще изисква допълнителни студия, които да са свързани в общ студиен комплекс, с цел споделяне на ресурси. Необходимо е окомплектоване на съоръженията с модерно LED осветление, както и с високотехнологични екрани, позволяващи не само подобряване на визията, а и икономия от производството, съхранението, монтажа и демонтажа на декори, както и съчетаването на няколко предавания едновременно в едно студио.

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. Ще се увеличат допълнителните приходи от копродукции и отдаване под наем.

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.

Предвид изграждането на нова заседателна зала на НС е необходимо да се предвиди парламентарно студио и обособени стендъп позиции.

Трафик система

Видно от обществените поръчки, към момента в БНТ съществува проект за разработка на система за автоматизирано планиране, излъчване и отчет на програмите на БНТ (трафик система). Това е сложен процес, с детайлното формулиране на технологичните изисквания, както и последващ контрол за правилното изработване на отделните модули. За изпълнение на това следва да се създаде специализирано звено, което да обобщава информацията между отделните структури на БНТ. Спецификата на дейността на БНТ налага непрекъснато усъвършенстване на възможностите на системата. Основните ѝ функционалности би следвало да са програмиране, препрограмиране, планиране, библиотека /програмен бокс/, излъчване, отчет на излъчването, авторско право, реклама, автореклама, закупуване на лицензии.

Разработване и въвеждане на МАМ (медия асет мениджмънт) система

Паралелно, или след въвеждането на трафик системата, следва да се пристъпи към МАМ система. Тя по своята същност представлява база данни съдържаща пълна информация за всеки медиен файл, наличен в системата на БНТ, време на производство и автор, колко пъти е бил излъчен, къде е записан, кой го е субтитрирал и т.н. Предимството на МАМ системата е, че обединява информацията за всички файлове, достъпът до тях може да става от произволно работно място, а не само от специфични платформи.

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 с слухови увреждания.

Важно е въвеждане 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

В последните години БНТ бе изправена пред изключително сложни финансови проблеми, породени от редица фактори, но в най-голяма степен от рязкото съкращаване на бюджетната субсидия на БНТ. Намалението между нейния размер от 2013 г до днес биха поставили на изпитание всеки управленски екип.

Моята цел ще бъде да се намали драстично натрупания финансов дефицит, чрез оптимизация на ресурсите и увеличение на приходите, като същевременно се повиши и качеството на телевизионната продукция.

За финансовата стабилност основен акцент е капацитетът и ролята на структурата в БНТ, която отговаря пряко за финансовото управление. Финансовата дирекция трябва да е проактивна, да се ангажиране на експертния потенциал на служителите. Активната им роля в процесите на взимане на решения ще гарантира обезпеченост и устойчивост на решенията, както и нов подход към развитието на медията.

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.

Дълбокото ми вътрешно убеждение е, че е необходим нов подход за стабилизиране на финансите на БНТ, в две основни направления – оптимизиране на ресурсите и увеличаване на собствените приходи.

На първо място без достатъчен финансов ресурс, обществената телевизия не би могла да изпълни своята мисия. Ще започнем дебати за остойностяване 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. Моето дълбоко убеждение е, че белег на зрялото 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, икономичност 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 и 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 излъчена 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. Въвеждането на системата 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 продължаването на вече успешната практика за изграждане 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.

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 акцентиране не само върху нуждите, но и ясно подчертаване на ангажиментите за конкретни реформи, по-ефективно и 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 достатъчно 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 успешното разпространение 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.

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 продължи подкрепата им. Тази кауза трябва да се предаде на децата ни.

За мен ще 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.