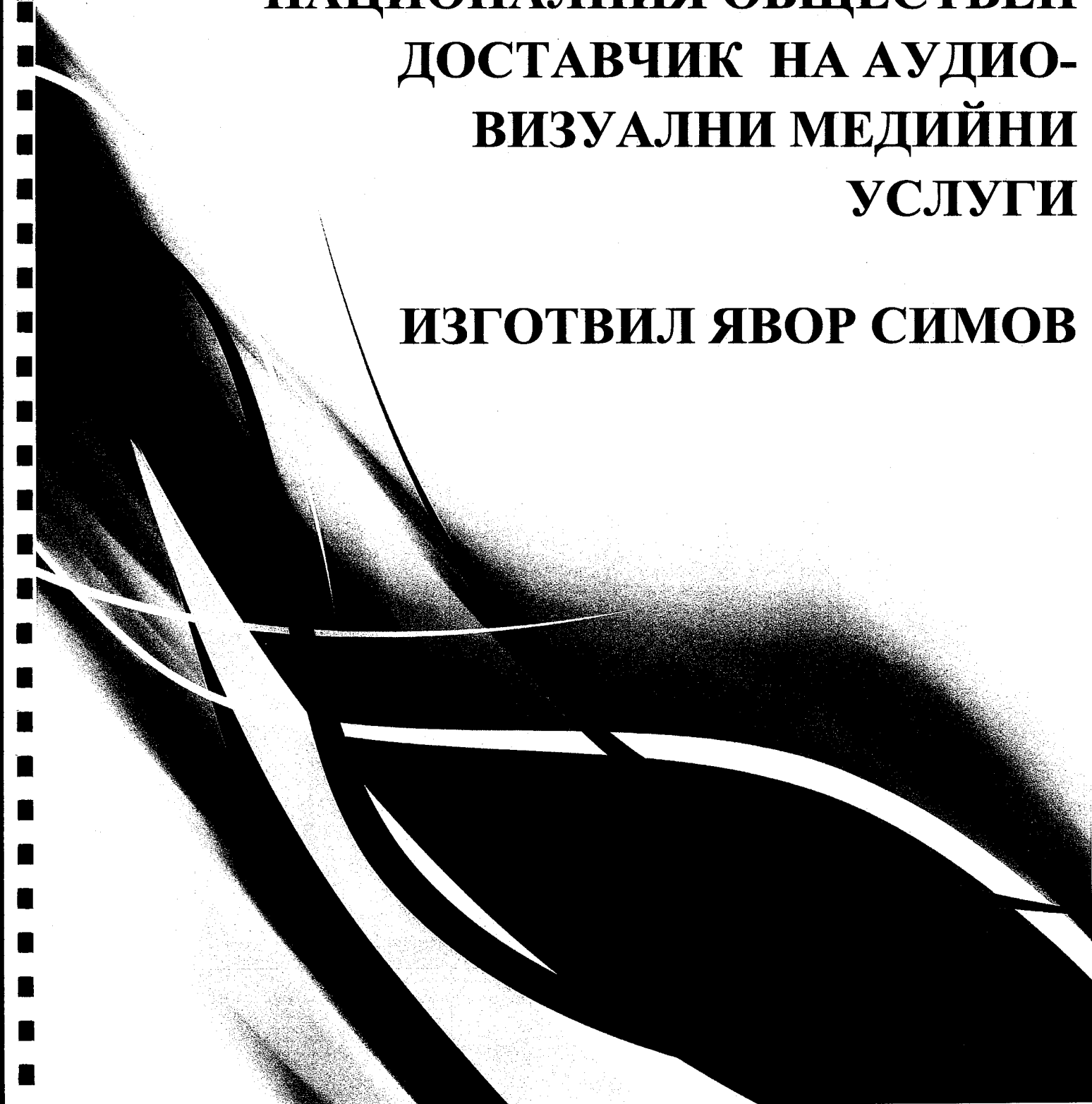


**КОНЦЕПЦИЯ ЗА  
РАЗВИТИЕТО НА  
НАЦИОНАЛНИЯ ОБЩЕСТВЕН  
ДОСТАВЧИК НА АУДИО-  
ВИЗУАЛНИ МЕДИЙНИ  
УСЛУГИ**

**ИЗГОТВИЛ ЯВОР СИМОВ**



## **I. ВЪВЕДЕНИЕ И ПРАВНА РАМКА**

Настоящата концепция е разработена във връзка с Решение № РД-05-54/09.05.2019 г. и Решение № РД-05-159/18.10.2016 г. на Съвета за електронни медии за откриване на процедура за избор на Генерален директор на националния обществен доставчик на радиоуслуги, съответно на Генерален директор на националния обществен доставчик на аудио-визуални медийни услуги и е разработена в съответствие с приетите общи правила за провеждане на процедурата.

Концепцията е разработена в съответствие с разпоредбите на Закона за радиото и телевизията и предвидените в правния акт изисквания относно дейността на БНТ. Документът е съобразен с предвидените по закон правомощия на Генералния директор на БНТ. Концепцията се базира на европейската и националната правна рамка, упоменати в Приложение 1.

## **II. РАЗВИТИЕ НА НАЦИОНАЛНИЯ ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА АУДИО-ВИЗУАЛНИ МЕДИЙНИ УСЛУГИ**

### **Стратегически цели**

БНТ следва да има ясната задача да информира, образова и забавлява. Програмата на медията трябва да бъде активен фактор във формирането на обществената култура. Тя трябва както да развлича, така и да информира за актуални събития. Съдържанието следва да е релевантно за различните сегменти на аудиторията.

Структурната промяна на обществото се усеща навсякъде, задвижвана и подсилвана от цифровата революция, динамиката на процесите в глобален и регионален аспект, както и многобройните възможности в мрежата. Това е едно предизвикателство, на което програмите на обществения оператор трябва да реагират ежедневно. Тези нови обстоятелства вече са незаменима част от формирането и интеграцията на интересите на обществото.

БНТ макар и на 60 години, не е остаряла и изостанала, напротив - във време на несигурност, враждебност, обърканост и липса на доверие, тя трябва да приеме важната роля на коректив, защото осигурява сигурност, доверие, просветление и ориентация, като се опитва да разглежда и обсъжда основните въпроси и ежедневните проблеми на обществото. Тя е тази, която трябва да събира, а не да разделя както обществото, така и собствения екип в телевизията.

### Подход

Ръководствата на БНТ досега винаги са залагали цели, които обръщат внимание на собствените им успехи. Говорят за БНТ, като неодушевен предмет и забравят, че тя е това, каквито са нейните служители. Залагам основно на виждането си, че най-ценният ресурс на телевизията са хората, работещи в нея. Смятам, че телевизия се прави от хората в нея, за хората извън нея. Това е един кръговрат. Това е една от формулите, която отново може да доведе БНТ до първите места в рейтингите. До колкото повече различни групи от обществото се докосне екипът в БНТ, толкова повече това ще се отрази като увеличен брой зрители. Затова ще работя за това БНТ да бъде още по-близо до обществото. Така ще има възможност по-добре да се познават нуждите на зрителя, следвайки нуждите на различните целеви аудитории, отразявайки техните интереси, БНТ ще изпълнява мисията си.

Ще положа максимална грижа, по най-добрия начин за най-ценният ресурс в БНТ - екипът. Няма успешен ръководител без силен отбор. Силният лидер е този, който зад гърба си разполага с подготвени и добри професионалисти. Това предполага добра организация и комуникация в целия екип. Означава да има достъпност до Генералния директор от всеки един човек в телевизията. Всеки един проблем да бъде решаван бързо, според вътрешните правила на БНТ и законите на РБ.

Журналистите трябва свободно и отговорно да изпълняват своята мисия в синхрон с разпоредбите на Конституцията на РБ, Етичния кодекс на журналистите, Закона за радиото и телевизията, както и с вътрешните правила на БНТ.

Българската национална телевизия е институция и не може да си позволи фалшиви и жълти новини. Отговорността пред нашите зрители ни задължава да ги информираме точно и коректно, да им предоставяме всички гледни точки, като

спазваме стандартите в българската журналистика. За мен това е върнатата посока на развитие, когато всички спазваме рамката на Закона и сме обективни и безпристрастни. Така ще бъдат преодолените приказките за пристрастията и подчинението, които се приписват на БНТ при избора на всеки Генерален директор.

Най-важната задача е да се постигне **баланс на доверие между обществената телевизия и нейните зрители**. Медията ще трябва да се пребори за още по-голямо доверие, защото в нея работят едни от най-добрите професионалисти.

БНТ е училище за телевизионни кадри, в нея те се обучават, трупат опит и отиват след това да работят в частните телевизионни канали. И това е така, защото заплатите са ниски и неатрактивни, а понякога репутацията на служителите е поставена под въпрос. В тази посока трябва да се положат максимални усилия и да се задържат можещите хора в БНТ. Генералният директор е мениджъра, той избира пътя и хората, с които да направи телевизията гледаема и обществено значима.

През годините БНТ е била обвинявана многократно, че след като получава държавна субсидия е подчинена на властта и правителството, но тази обида е най-вече за хората, които работят в медията. Те не заслужават такова отношение, защото работят всеотдайно и професионално. И такива внушения действат демотивиращо и обидно на колегите. Това е една от причините някои от тях да си налагат автоцензура и така уморени спират да се борят за принципите на професията си.

От юридическа гледна точка също има неразбиране за статута на обществената телевизия. Непознаването на задълженията на БНТ, които произтичат от Закона за радиото и телевизията, както и от бюджета на телевизията, дават основание за неоснователни обвинения към съдържанието. Двата акта заедно и поотделно вменяват редица задължения, които липсват при частните телевизионни оператори, които задължават БНТ да ги спазва. От там идва и усещането в обществото, че БНТ не изпълнява мисията си като обществена телевизия. В тази посока смятам, че трябва да се проведе обществен дебат каква трябва да бъде обществената телевизия и ако се налага да се промени и нормативната уредба.

Развитието на обществения оператор трябва да върви в крак с технологичните новости, както и с интересите на всички възрастови групи. За тази цел БНТ трябва да се

опита да спечели по-голям дял сред младите си зрители, защото те са тези, които носят със себе си иновативното и креативното мислене. Това означава, че трябва да се следят новите тенденции сред различните целеви аудитории, за да може да се отговори на очакванията им. Всичко това е свързано, както със закупуването и произвеждането на такава продукция, така и с технологичното надграждане на телевизията. Изключително бързо и агресивно трябва да се навлезе в социалните мрежи и онлайн каналите за комуникация. Трябва да се усъвършенстват и разработят приложения, чрез които БНТ да комуникира в интернет пространството. Създавайки подобна инфраструктура, това ще стане още едно място, на което може да се рекламира и създава имидж на бранда БНТ.

### **III. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ. РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА**

Задължителните органи на управление, определени в ЗРТ, са Управителен съвет и Генерален директор на БНТ. Това са и органите, които трябва да определят структурата на управление в телевизията.

За по-оперативно управление трябва да се запази Директорския съвет, който се свиква от Генералния директор всяка седмица. Така екипът на ръководството ще е непрестанно информиран за изпълнението на текущите задачи и за всички възникнали проблеми за решаване.

Относно наличието на Обществен съвет, практиката е показала, че този орган не допринася особено за развитието на телевизията. Има спорадични индивидуални изяви на някои от членовете му, но те според мен са недостатъчни. Затова вярвам, че подобен съвет трябва да бъде изграден от хора с професионални качества, свързани с дейността на БНТ. Да има ангажимента реално да участва в работата и дейността на телевизията. Да работи по реални проблеми, а всеки от членовете му да прилага знанията в своята експертна сфера. Да бъде експертен съвет към Генералния директор с обществена полза.

Създаване на вътрешна социална мрежа, в която да участват всички служители.

Обособяване на работещи структурни звена, които според конкретните задачи ще бъдат реорганизирани и реструктурирани. Всяко звено ще има екип, който ще носи своята отговорност за постигнатите резултати и работата си. Тези звена няма да имат директори, а по-скоро мениджъри, които ще координират работата помежду им и ще следят за изпълнението на представените планове и концепции и постигането на заложените цели. Така ще се постигне лична отговорност за извършваните действия. Екипите на отделните предаванията ще имат усещането за нещо свое, чувството за принадлежност към работата си. Така постигнатото ще им носи и лична удовлетвореност, а полетата за развитие - мотивация за усъвършенстване.

### **Примерна структура**

- Генерален директор;
- Управителен съвет – колективен орган на управление, с ясно разпределени ресори (всеки от членовете наблюдава пряко дейността на определени дирекции);
- Обществен съвет/Експертен съвет;
- Изпълнителен директор;
- Художествен съвет/Съвет на директорите: включва директорите на всички дирекции и има правомощия по вземането на решения за стартиране на нови продукции, текущ контрол за качеството на реализираните телевизионни програми.

Останалите звена смятам, че е по-правилно да бъдат структурирани съвместно с избран Управителен съвет след внимателен функционален анализ на структурите в БНТ, техните отговорности и задължения.

Всички продукции да се реализират на проектен принцип: продуцент от съответната дирекция разработва концепция, формира екип за реализация, планира бюджет – представя и защитава пред Съвет на директорите (Художествен съвет). Продукцията се реализира в рамките на професионалните компетентности на служителите. Участието на даден редактор/репортер/режисьор в няколко продукции балансира натоварването и оптимизира разходите.

За да преосмисли богатството на своя технически и кадрови потенциал, БНТ следва да преобърне погледа си към структурната организация. Този подход изисква и значително подобряване на координацията между програмните елементи и засилване функциите на програмното ръководство. Кадрите в телевизията изискват дълъг период на подготовка. Важен принцип на концепцията е запазване на професионалистите от различни сфери на телевизионната дейност, но успоредно с това:

- Създаване на условия за професионално израстване и развитие на компетенциите;
- Използване на ресурса на безценните кадри на БНТ (Телевизионна академия, която да работи както със служителите на БНТ, така и с външни публики).

Сериозен проблем е липсата на хомогенност. Вземането на решение за дадена продукция следва да включва във всички елементи от създаването ѝ специалисти от всички структури: финансиста, маркетингози, дизайнери, ИТ специалисти, режисьори, оператори и пр. Това е подход, който значително оптимизира разходите и времето по създаването, лансирането и реализирането на продукцията и минимизира риска от елементарни грешки. Успоредно с това обвързване на финансирането на предаванията с постигнатия рейтинг и пряко обвързване, свързано с привлечения обем реклама може да бъде също стимулиращ показател.

Не на последно място ще бъде преразгледана възможността за връщане на хонорари за служителите в БНТ.

#### **IV. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ**

Основните параметри на съдържанието на програмата на обществената телевизия са заложени в чл. 6 от ЗРТ. Като правоспособен юрист и от дългогодишната ми практиката като журналист в криминално-съдебен ресор знам, че при всички спорни ситуации правилният избор е да следваш буквата на закона. Следвайки този път, имаш гаранцията за защита от несъстоятелни атаки за пристрастия. Това е и рамката, която определя възможните програми за създаване и излъчване в ефира на каналите на БНТ. Още в първата си част на концепцията посочих, че създаването на стандарти на поведение, кореспондиращи с нормативната рамка са защита, както за колегите, работещи в Телевизията, така и за нейния авторитет.

Изготвил - Явор Симов

БНТ е институция с национално значение. Само по себе си това я задължава, независимо от времената на разделение, враждебност и фалшиви новини, да бъде пространство за стабилност, диалог и пример за правилно поведение.

### Мисия

Програмата на БНТ трябва да бъде обединител, чрез диалог, с поведение на медиатор, който събира и сплотява. Съдържанието и продукцията, които се произвеждат, купуват и излъчват трябва да следват възможно най-високите стандарти. В тази връзка трябва да се върви от частното към общото. Ако и най-малките съставни единици бъдат добри, то тогава и общата рамка на БНТ ще има облик, с който ще можем да се гордеем. Това означава, че не трябва да се омаловажава нито една част от програмата за сметка на друга. Независимо, че новините винаги са били най-гледаното програмно време, ако останат само те, губи нивото на цялата програма. Затова трябва да се прецизира и анализира всяка минута от програмното време. Само така ще може да се направи точен анализ, кои предавания в кой часови пояс и ден от седмицата да бъдат позиционирани. Програмата трябва да отразява интересите на различните целеви аудитории. За целта е необходим екип, който сам по себе си е различен и интересен. Създаването на телевизионен продукт е резултат от съвместната дейност на много хора. За да е добър този резултат е от съществено значение всички хора в екипа да работят в синхрон на базата на квалификацията и опита си, спазвайки взаимно уважение и обединени от обща цел. БНТ е било изключително желано и едно от най-престижните места за работа. Ще се постараете с екипа ми да върнем отново тази възможност, защото хората, работещи в БНТ са богатство не само за телевизията, но и за обществото. Техният труд е това, което зрителите оценяват. **Ако някой трябва да носи отговорност, да бъде обвиняван за лоши резултати или грешки, това е само Генералният директор, а не екипите, които работят. Той е човекът, който трябва да пази и защитава достойнството и авторитета на служителите – дори за сметка на самия себе си.**

За да може програмата да привлече повече зрители е необходимо да наблюдава какви са интересите на хората, техните нужди и да знаем какво очакват от нашата медия. Това изисква аналитичност, която да определи в максимална степен желаната програма. Не бива да бъдем безразлични и към най-малките детайли в постигането на



тази цел. Тук трябва да се работи с оглед интересите на обществото, а не на политически и бизнес субекти. Медията трябва да е обществен защитник на хората. Така може да бъде гарантирана и нашата независимост и да очакваме подкрепа и доверие.

За да можем обаче да разберем и анализираме предпочитанията на зрителите е нужна и обратна връзка от тях. Затова е важно да намерим пътя, по който да разбираме техните нужди. Навлизането на интернет платформите и онлайн каналите измества до голяма степен стандартните телевизии. Но вместо да ги превръщаме в конкурентни модели трябва да се постареем да ги направим свързани. Различните поколения имат нужда и от двата модела. В бъдеще БНТ трябва още по-силно да разработи истински уеб формати, които да могат да се прехвърлят и в основните програми на медията и там със средствата на телевизията да се задълбочават. Моята задача ще бъде да се разработи цялостна стратегия за каналите на БНТ с различни подходи за различните платформи и канали. Ще спазваме основната линия, която ще отстоявам, а именно, че хората отвътре ще следват интересите и нуждите на хората извън БНТ. Винаги с цел да се създаде емоционална обвързаност между марката БНТ и потребителите. Разбира се, превръщането на БНТ в стандарт и еталон за качество е неизменна предпоставка за постигането на тази цел. В сферите за развитие на програмата може да бъде вписан и фактът, че много от предаванията често сменят своя часови пояс на излъчване или ден от седмицата. Така зрителите дори и да искат да гледат определено съдържание, не могат да създадат дългосрочен навик. За да бъде решен този проблем, а и да може да има ред в програмата смятам, че би било подходящо основни тематични предавания да бъдат позиционирани в конкретен ден и час от седмицата (примери за „Панорама“, „Референдум“, „Още от деня“).

## **Примерно програмиране**

### **БНТ 1**

**Понеделник** – Икономика, финанси и социално отчитане. Пазари, пари и хора;

**Вторник** – Публицистика/ Дебати;

**Сряда** – Право/ Юридическо предаване;

**Четвъртък** – Документални филми;

**Петък** – Обзор от седмицата.

През **почивните дни** могат да намерят място тематични предавания, които са свързани с теми като, **Екология и туризъм, Спортно покритие, Култура и образование.**

Новините, Сутрешният блок, предавания като „Панорама”, „История БГ”, „Референдум”, „Още от деня”, „Бразди” имат своята устойчивост и може да се мисли само в посока на тяхното надграждане и развитие.

Изключително важен момент, който ще бъде акцент в програмното планиране е програма за деца и млади хора. Ще направим всичко по силите си БНТ да извоюва достойно място в този сегмент, следвайки тенденциите на новото и младия дух.

За тази цел ще направим проучване на аудиторията, което не е правено през последните 10 години. Необходимо е изследването на аудиторията да се превърне в системен процес, който да измерва динамиката и развитието на вкусът на телевизионната аудитория, като цяло и в частност на БНТ. През последните години всички програмни промени са базирани на субективното възприятие за аудиторията, а не са базирани на ясен профил на зрителя на БНТ. Именно поради тази причина липсва и яснота за развитието в програмно отношение – към кои целеви групи се стреми БНТ и с какви средства (съдържание) ще привлече интереса им. Профилът на зрителската аудитория дефинира стилистиката (визуална и съдържателна), тематиката, поведението на водещите, подбора на гости и пр. Задържането на зрителския интерес е обект на качество на програмите и професионализъм в тяхната подготовка и реализация и е разгледано в другите елементи на концепцията.

Една от основните целеви групи към която БНТ трябва да се обърне и която до момента сякаш стои встрани от основния фокус са младите хора. Младите искат да виждат и повече теми, които да са насочени само към младежите и младежките политики. Тези младежи бих определили като едно от основните предизвикателства пред бъдещото ръководство на телевизията. И точно те не биха могли да бъдат привлечени със скъпоструваща продукция – даже напротив. Това са младите, които днес

Изготвил - Явор Симов

консумират бързо и инстантно, тези, за които живота се случват тук и сега, отразен в пет-секундни видеа в социалните мрежи.

За тези млади хора аз бих предложил създаването на специално, таргетирано съдържание, при това поднесено по подходящия начин, по който тази таргет група ползва медии, а именно:

- Създаване на отделен под-портал към сайта на БНТ, възможно дори с друго име, ориентирано към младите;
- Място, хъб, на който да има основно визуално съдържание – видеа, подкасти, кратки визуални форми, които младите обичат; заедно с много игри и забавления, съдържащи елемент на геймификация, който да ги връща обратно към сайта;
- С продължаващо разпространение на съдържанието в специално създадени канали в социалните мрежи – основно Instagram, Snap Chat и TikTok, които са най-популярни сред възрастовата група 15-25 години.

Това съдържание, публикувано първо онлайн и допълнително обработено, логично може да се впише в програмната схема със специални предавания, които вече да привлекат и по-широка аудитория и да обогатят програмата на БНТ. Един от начините, за да може младите да стигнат до медиите и да им обърнат по-голямо внимание е, ако самите те "влязат" в тях. БНТ може да им даде възможност да развият в програмата или онлайн каналите си младежки платформи за информация, анализи и коментари - да им даде възможност да правят/предлагат рубрика в новините или актуалните предавания, като сами предлагат и заснемат съдържанието за нея.

Препоръчително е и включването на инфлуенсъри, с които да се обсъдят и реализират интересни формати за програмата на БНТ – това са най-важните хора за младите, те ги следват и приемат за авторитет. Инфлуенсърите директно преливат интереса към медията, в която се появяват и това трябва да се използва.

**БНТ 2 - Каналът за култура, образование и региони.**

**БНТ 3 - Изцяло спортна територия, посочени по-горе теми и идеи.**

## **БНТ 4 - Каналът за българите в чужбина**

В програмата си БНТ трябва да продължи да бъде лидер в отразяването на значими световни и регионални събития. На исторически и възпоменателни случки от историята на България, които поддържат националната ни гордост и съзнание, която пазят и съхраняват правовия ред и демократичните ценности. БНТ ще продължи и надгради ролята си в налагането на културата и изкуството, като форма на одухотворяване и израстване на обществото. Ще продължим да търсим пътя до възможно най-много хора, без да търсим сензационното на всяка цена, следвайки етичните и професионалните норми. Ще анализираме грешките, които допускаме и ще търсим решение с цялата си сила и потенциал, с които разполагаме. Като обществен оператор БНТ трябва да продължи да бъде открита, да е честна със зрителите си.

## **V. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ НА БНТ**

Общественият оператор на България трябва да бъде еталон за качество и да дава пример с високите си технологии. Въпреки изграденото през последните години, мисията за технологично модернизиране трябва да продължи с още по-бързи темпове. Това налага да бъде направена една подробна снимка на техниката. Конкуренцията от другите телевизионни оператори не позволява да бъде пренебрегната средата за производство на програмите на БНТ, защото без модерно оборудване, гарантиращо бързина и качество на работата, крайният продукт няма да бъде конкурентен.

### **Състоянието в момента**

- БНТ разполага с 5 студиа, като всички са оборудвани за работа в HD и четири телевизионни канала;
- БНТ разполага със студио и в Народното събрание;
- Използват се две помещения в НРТЦ, които не са напълно оборудвани. Това налага при използването им да се използват ресурсите на ПТС и допълнително оборудване;
- Излъчващият комплекс AvidInter play се нуждае от ъпгрейд на софтуера и хардуера;

- До няколко месеца БНТ ще разполага с нов 12 камерен ПТС в HD качество, както и с един 4 камерен ПТС в HD качество, който беше закупен наскоро;
- Има налични 2 стари SNG станции;
- В РТВЦ процесът по преминаване към HD е започнал;
- Предстои закупуване на телевизионното осветление по рамково споразумение, като може да се отчете, че като цяло осветлението в студиата е добро;
- Халогенно, металхалогенно, репортажно и ефектно осветление - възраст между 10 и 25 години;
- В БНТ е внедрена американската система за производство Avid. Това е система, по която работят голяма част от световните телевизионни лидери. Програма, която позволява разширение според нуждите на всеки телевизионен оператор. В основната сграда на БНТ в София се работи изцяло на тази система. Предизвикателство е да може тя да стане достъпна двупосочно и за РТВЦ;
- Лицензиите за работа в нюзрума бяха увеличени преди 2 години;
- Регионалните центрове разполагат с нови HD камерни комплекти;
- Регионалните центрове разполагат с по 1 брой DENG-станция;
- При производствена нужда по целесъобразност би могло да се осигурят за Регионалните центрове и подвижни телевизионни мощности;
- Производството на новини и спортни предавания изцяло се извършва, чрез системата Avid, като в нюзрума са разположени 40 компютъра и всеки от тях е работна станция;
- БНТ разполага с 8 авиоуест раници, 4 от които са втора употреба, закупени преди месец. Те работят на 4G. Това осигурява предаване на телевизионен звук и картина, чрез мрежите на всички налични телекомуникационни оператори. Имат редица преимущества – не се изисква лиценз за тях, съответно не се заплащат такси към КРС. Мобилност при преките включвания особено при по динамични събития. Заплаща се само изразходвания трафик към съответния мобилен оператор и месечен абонамент към фирмата, която ги поддържа;
- Каналите БНТ 1, БНТ 2, БНТ 3 и БНТ 4 се излъчват от автоматизирания излъчващ комплекс. Към момента, БНТ разпространява наземно цифрово, по кабел, чрез DTH (Directtohome) платформи и сателит и четирите си канала. Единствено БНТ 4 (предишно наименование БНТ свят) е качено на сателит за Европа, Близкия Изток и части от Азия и Африка;

- Излъчването на програмите на телевизията в интернет се осъществява, чрез стрийминг. Към момента е подновен двугодишен договор за тази услуга с външната фирма „Еволинк“. Програмите могат да се гледат през сайта на БНТ;
- Сървърите в БНТ са от различно време и вид, което затруднява работата им. Беше стартирана и прекратена процедура за създаване на собствен център за данни, което е необходимо, за да бъде събран целият обем видеоинформация.

От всичко посочено до тук може да се направи изводът, че БНТ разполага с високо технологична среда за производство – Avid, бърза и ефективна - призната в цял свят. Внедрена през годините и работеща и до днес. При необходимост има възможности за разширение. Заснетите кадри се записват на карти, които бързо и лесно се източват в Инджест, а от там са видими за всички потребители на системата Avid. Лесни за обработка и монтаж. Пести се много време. Готовите материали се зареждат направо през системата в апаратната на студиата за излъчване.

### **Необходимото бъдеще**

- Въпреки високите стандарти на използваната техника и предвид текущото финансово състояние на БНТ, трябва да се анализира до каква степен може да се поддържа и ефективно да се управляват наличните системи. Инвестирането в HD технология трябва да става внимателно, преценявайки съвместимостта на закупуваната техника с наличната;
- Анализ на пазара за наличие на други платформи със същото или по-високо качество, но с по-добри финансови параметри;
- Засилен контрол при плащането и получаването на техника. Контрол на изпълнението на договорите. Определяне на реалните пазарни цени при определянето на прогнозната стойност, при провеждането на обществени поръчки;
- Задължително обучение и лицензиране на поне двама служители за поддръжка на основния производствен комплекс Avid. Парадоксално, но факт в БНТ няма нито един лицензиран и обучен специалист за работа и поддръжка със системата. При стартиране на системата 6 служители преминаха курс на обучение;

- Развитие и осигуряване на двупосочна връзка с онлайн платформите и системите на БНТ;
- Пълно дооборудване на БНТ и нейните Регионални центрове в HD (камери, монтажни, студия, апаратни);
- Модернизиране на цифровата библиотека – изключително необходимо, като рискът е спирането на работата, а това би довело до спиране на ефира на програмите на БНТ. От 4 драйфа, работят само 2. Обемът на цифровата библиотека е запълнен и в критично състояние. За това има и официални докладни от служителите работещи с нея. В аварийни режими се работи ръчно.
- Дигитализация на изключително богатия архив на БНТ, както и на златния фонд;
- Въвеждане на екологични и енергоспестяващи компоненти, където е допустимо.

Трябва да се има предвид, че техниката следва програмната необходимост. Това означава, че в зависимост от планираните предавания, филми или продукция, ще се определя и посоката на развитие на технологиите в БНТ. Едно е сигурно – трябва да се положат усилия за навлизане на уеб платформите и онлайн свързаността. Това от своя страна също ще изисква не малка инвестиция.

Следващите 3 години ще бъдат изключително важни, за да може да се довършат започнатите процеси по модернизация и поддръжка на наличната техника. Да се стабилизира и подобри организацията на използването ѝ. Не на последно място, за да може да се случи това е необходимо провеждането на инвентаризация, за да бъдат изчистени спорни въпроси, които поставят под съмнение платени, но неизвършени доставки или услуги свързани с техниката в медията.

## **VI. ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ**

БНТ се намира в хроничен недостиг на финансов ресурс през последното десетилетие, което поставя обществената медия пред предизвикателството - в разумен срок да намери балансирано и устойчиво решение на дефицита, който пряко влияе върху изпълнението на задълженията на обществената медия.

Конкретно за БНТ това означава да оптимизира разходите, които вече са на критично ниво и паралелно да увеличи собствените си приходи. Тъй като мерките ще започнат да се изпълняват през второто полугодие на 2019 година, БНТ следва незабавно да стартира изготвянето и изпълнението на дългосрочна стратегия за финансово стабилизиране. Стратегията следва да се обсъди, съгласува и одобри с всички заинтересовани. Оптимистично до края на годината следва да се предприемат действия по увеличаване на събираемостта на приходите, основно от рекламна дейност. Управлението на дълга на телевизията изисква особено внимание за постигане на приемливо договаряне с кредиторите за разсрочване или отсрочване на задълженията, с цел намаляване на лихвените плащания.

### **Цел на финансовото стабилизиране**

Оптимизиране на паричните потоци в краткосрочен и дългосрочен план, за да се гарантира обществената функция на телевизията.

### **Финансови мерки за оздравяване и стабилизиране**

Предлагам комплекс от най-добрите възможни действия, към настоящия момент, базирани на резултатите от извършени подробни анализи, оценката на ефективността на активите и пасивите, програмната схема и прогнозите за развитие, които да залегнат в Стратегия за финансово стабилизиране на БНТ.

Основните направления са:

- Оптимизиране на разходите - чрез анализ и оценка на разходите за външни услуги, възнаграждения, разходи за комуникации и енергия, транспортни разходи, разходи за издръжка на активи, разходи за права и марки и други съществени разходи. Анализирание на всички сключени договори и възможно предоговаряне на финансовите параметри, където позволява. В това число за договорите по обществени поръчки, които са по заявки и стриктна дисциплина на потреблението на доставките по тях;
- Повишаване на приходите - повишаване на приходите от реклама и спонсорство, повишаване на приходите от реализирани права, собственост на БНТ, повишаване на приходите от спомагателни дейности или активи и други



приходи, разрешени от закона. Съживяване на интереса към програми и филми, създадени от или съвместно с БНТ и продажбата им.

### **Анализ и оценка на ефективността**

Анализът и оценката на ефективността ще се извърши на функционален и на материален принцип, което ще ни даде възможност да се изготви максимално реалистичен проект на Стратегия за финансово стабилизиране.

Функционалният принцип предоставя управленска информация за ефективността по конкретни дейности (програми и предавания), посредством финансови измерители.

Материалният принцип дава поглед от друг ъгъл върху ефективността на дейността на БНТ – от гледна точка на ефективността на активите на телевизията отново чрез финансови измерители.

### **Нормативна рамка, регламентираща финансиране на БНТ**

Българската национална телевизия съставя, изпълнява, приключва и отчита самостоятелен бюджет. Управителният съвет на БНТ, в рамките на бюджета си утвърждава бюджет или бюджетна сметка за разходи на регионалните телевизионни центрове и другите структурни звена.

Приходите в бюджета на БНТ постъпват от фонд "Радио и телевизия", субсидия от държавния бюджет, собствени приходи от реклама и спонсорство, постъпления от допълнителни дейности, свързани с телевизионната дейност, дарения, завещания, лихви и други приходи, свързани с дейността.

Субсидията от държавния бюджет е за подготовка, създаване и разпространение на национални и регионални програми. Целевата субсидия е за придобиване на дълготрайни материални активи. Разходната част на бюджета се съставя по класификацията на разходите на държавния бюджет.

Превишението на приходите над разходите в края на годината е преходен остатък и се включва към бюджета за следващата година.

Нормативни задължения за разходи - БНТ отделя за българско филмово телевизионно творчество, не по-малко от 10 на сто от субсидията на държавния бюджет и фонд "Радио и телевизия".

## **Управление на финансирането**

Приходите, върху които имат пряко влияние взетите управленски решения от БНТ са собствените приходи и финансирането от ФРТ.

### **Собствени приходи**

Увеличаването на собствените приходи на БНТ е не само антикризисна мярка с търсен временен ефект. Това е цел, която може да се утвърди и развие в средносрочен и дългосрочен план и да се постигне чрез:

- Подготвяне, създаване и разпространение на качествени национални и регионални програми, съобразени с нуждите на аудиторията и представляващи интерес за разпространение от други електронни медии;
- Пазарно-ориентирано експлоатиране на правата, собственост на БНТ;
- Оптимизиране на взаимоотношенията с външните продукции и със съвместните продукции;
- Повишаване на ефективността на собствените и на наетите активи;
- Актуализиране на търговско-рекламната политика на БНТ;
- Полагане на усилия за запълване на законово определеното рекламno време;
- Преразглеждане на цените за реклама, така че да станат конкурентно способни;
- Създаване на специални пакети за реклама в РТВЦ, имайки предвид, че единственото ограничение в ЗРТ относно рекламатaв тях е да не надвишава 6 мин. на час. Това е неизползвана ниша за регионални и по-малки компании, които са потенциални клиенти;
- Максимално използване на по-голямото позволено рекламno време за световни спортни събития и ще заложим на търсенето на генерален спонсор при ексклузивни условия;
- Инвентаризация на наличните имоти и цените на които са отдадени под наем, както и търсене на най-изгодните условия за намирането им на стопанин;

- Търсене на начин за самоиздръжка на всяко ново предаване, чрез позволените от закона начини;
- Максимално възползване от липсата на ограничение за реклама в интернет платформите, които ще надградим и развием.

### **Алтернативни начини на финансиране**

- Провеждане на платени обучения и курсове с потенциала на професионалистите в БНТ;
- Организиране на събития със съдействието на спонсори;
- Организиране на социални и други кампании съвместно с министерства и държавни институции, отново спонсорирани от частния бизнес;
- Разработване на годишни рекламни пакети и договарянето им с медия шопове;
- Прекратяване на бартери, свързани с реклама и преминаване към директни плащания;
- Засилване на сътрудничество с международни агенции и телекомуникационни компании около договарянето на спортни пакети и телевизионни права, което ще доведе до намаляване на ценовия дял на БНТ;
- Управление на дълга и вземанията – преглед на задълженията и стартиране на преговори с кредиторите за постигане на приемливи споразумения за отсрочване или разсрочване на дълга при намаляване на лихвените плащания. Преглед на вземанията и стартиране на преговори за постигане на благоприятни за БНТ условия за събиране на вземанията.

### **Финансиране от ФРТ**

Приходите от ФРТ се използват и ще се използват за подготвяне, създаване и разпространение на национални и регионални програми по норматив за час програма, определен от СЕМ по предложение на БНТ и за целево финансиране за дълготрайни материални активи и други.

### **Субсидии**

БНТ ще предложи на Министерството на финансите съвместно да изготвят актуализирани критерии за определяне на размера на годишната субсидия.

## Форми и механизми за контрол

Формите и механизмите за контрол, представляват набор от задължителни нормативни правила и процедури, вътрешни правила и процедури, отчитащи спецификата на телевизионната дейност, включващи контролна среда, управление на риска, контролни дейности, информация, комуникация и мониторинг.

Контролната среда включва личната почтеност и професионална етика на ръководството и персонала на организацията, управленската философия и стил на работа.

Управлението на риска включва идентифициране, оценяване и контролиране на потенциални събития или ситуации, които могат да повлияят негативно върху постигане целите на организацията и е предназначено да даде разумна увереност, че целите ще бъдат постигнати.

Контролните дейности включват най-малко процедури за разрешаване и одобряване: разделяне на отговорностите по начин, който не позволява един служител едновременно да има отговорност по одобряване, изпълнение, осчетоводяване и контрол; докладване и проверка на дейностите, оценка на ефикасността и ефективността на операциите; процедури за наблюдение; правила за управление на човешките ресурси; правила за документиране на всички операции и действия, свързани с дейността; правила за спазване на лична почтеност и професионална етика.

Информационни и комуникационни системи, които осигуряват идентифициране, събиране и разпространяване в подходяща форма и срокове на надеждна и достоверна информация, която да позволява на всяко длъжностно лице да поеме определена отговорност; ефективна комуникация, която да протича по хоризонтала и вертикала до всички йерархични нива на организацията; изграждане на подходяща информационна система за управление на организацията, с цел свеждане до знанието на всички служители на ясни и точни указания и разпореждания по отношение на ролята и отговорностите им във връзка с финансовото управление и контрол; документиране на всички операции, процеси и транзакции, с цел осигуряване на адекватна одитна пътека за проследимост и наблюдение; изграждане на ефективна и навременна система за отчетност, включваща: нива и срокове за докладване; видове отчети, които се

представят на ръководството; форми на докладване при откриване на грешки, нередности, неправилна употреба, измами или злоупотреби.

Система за мониторинг на финансовото управление и контрол, с цел да се оцени адекватното функциониране и да се гарантира навременното актуализиране при промени в условията, включваща текущо наблюдение, самооценка и вътрешен одит.

### **Заключение**

Представената концепция не би могла да обхване всички идеи, които биха могли да бъдат превърнати в реални действия. За мен най-важното е да се върне истинското желание, ентузиазъм и порив за работа на служителите в БНТ. Да може отново работещите в обществения медиен доставчик да бъдат горди и доволни от мястото си на работа. Да работиш в БНТ, отново да стане престиж и трудно достъпно място за работа, поради интерес към нея. Да върнем любовта и уважението на нашите зрители. Да създадем една спокойна и професионална среда за работа, която отразява реално интересите и вълненията на обществото. За всичко това се изисква доблест, достойнство, честност и справедливи решения. Прозрачните действия и екипната работа с внимание и уважение към хората биха могли да доведат до постигането на заложените цели.

Ще работя активно за създаване на спокойна и творческа атмосфера, за да може всеки, който прекрачи прага на Българската национална телевизия да се чувства опиянен от великата магия наречена „Телевизия“.

**„Работейки за другите, човек реализира и себе си, усмихвайки другите усмихваш и себе си!” Явор Симов**

София

С уважение:

03 юни 2019г.

Явор Симов

Изготвил - Явор Симов

## Приложение 1

- ЗАКОН за радиото и телевизията
- ЗАКОН за електронните съобщения
- ЗАКОН за авторското право и сродните му права
- ЗАКОН за защита на потребителите
- ЗАКОН за административните нарушения и наказания
- ЗАКОН за закрила на детето
- Европейска конвенция за трансгранична телевизия (ЕКТТ)
- Директива (ЕС) 2018/1808 на Европейския парламент и на Съвета от 14 ноември 2018 г. за изменение на Директива 2010/13/ЕС за координирането на някои разпоредби, установени в закони, подзаконови и административни актове на държавите членки, отнасящи се до предоставянето на аудио-визуални медийни услуги (Директива за аудио-визуалните медийни услуги)
- Решение на Съда на ЕС за търговската реклама (дело С-314/14)
- Директива 2005/29/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 11 май 2005 година относно нелоялни търговски практики от страна на търговци към потребители на вътрешния пазар и изменение на Директива 84/450/ЕИО на Съвета, Директиви 97/7/ЕО, 98/27/ЕО и 2002/65/ЕО на Европейския парламент и на Съвета, и Регламент (ЕО) № 2006/2004 на Европейския парламент и на Съвета.
- Директива 2003/33/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 26 май 2003 година за сближаване на законовите, подзаконовите и административните разпоредби на държавите-членки относно рекламирането и спонсорството на тютюневи изделия.
- Директива 2002/77/ЕО на Комисията от 16 септември 2002 година относно конкуренцията на пазарите на електронни съобщителни мрежи и услуги.
- Директива 2001/29/ЕО на Европейския парламент и на Съвета от 22 май 2001 година относно хармонизирането на някои аспекти на авторското право и сродните му права в информационното общество
- Препоръка (2006/952/ЕО) на Европейския парламент и на Съвета от 20 декември 2006 г. относно защитата на непълнолетните лица и на човешкото достойнство и

на правото на отговор по отношение на конкурентоспособността на европейската индустрия за аудио-визуални и онлайн информационни услуги

- Съобщение на Комисията относно прилагането на държавните помощи по отношение на обществената услуга прието на 2 юли 2009
- Директива (89/552/ЕИО) на Съвета ("Телевизия без граници") относно координирането на някои разпоредби, формулирани в действащи закони, подзаконови и административни актове на държавите-членки, отнасящи се до упражняване на телевизионна дейност
- Директива 2007/65/ЕО на Европейския парламент и на Съвета за изменение на Директива 89/552/ЕИО на Съвета относно координирането на някои разпоредби, формулирани в действащи закони, подзаконови и административни актове на държавите-членки, отнасящи се до упражняване на телевизионна дейност.

В срок до 19 септември 2020 г. трябва да бъдат имплементирани в българското законодателство промени на ниво Европейски съюз с Директива 2018/1808/ЕС. Динамичното развитие на технологиите и на пазарните условия, приложими към различните видове услуги, предоставящи възможност на зрителите да гледат аудио-визуално съдържание, наложи въвеждането на съществени промени в Директивата за аудио-визуалните медийни услуги. Видео съдържанието е все по-често гледано чрез интернет, мобилни устройства, медийните услуги по заявка и платформите за споделяне. Актуализираната правна рамка цели да отрази сближаването на традиционните и новите медии и развитието на пазара и да се постигне баланс между достъпа до услуги за онлайн съдържание, защитата на потребителите и конкурентоспособността.