

КОНЦЕПЦИЯ
ЗА
РЕФОРМИРАНЕТО НА БНТ

автор: ЛЮБА КУЛЕЗИЧ

20 юни 2010 СОФИЯ

I. РАЗВИТИЕ НА БНТ КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

На хартия, по закон, според програмните си документи и концепции БНТ се води обществена телевизия. Под този етикет-заклинение медията аргументира исканията си за държавно субсидиране и неохотно отчита целесъобразността, с която харчи парите на данъкоплатците. Провалът на идеята за финансирането ѝ чрез потребителски такси оправдава поведението ѝ на **дуалистична медия** по неизбежност. Дуализмът е продиктуван от непоправимата за момента пряка финансова зависимост не от хората, а от институциите.

Това налага сложен танц между зрителите и държавата, между декларираната автономност на медията и институционалния натиск. Той изглежда неотменим при сегашните начини на финансиране, макар че намесата еволюира, става разнолика. Учи се да пипа с меки ръкавици, мимикрира в телефонна фамилиарност и коктейлни договорки.

Сянката ѝ се мярка обаче при всички прояви на заобикалки и автоцензура в новините и актуалните предавания, макар БНТ упорито да отрича това. Истината е, че журналистиката, лансирана на нейния екран, притежава добър автотренинг. Тя се огромоти и шлифова, за да избира по-ловко темите, новините и гледните точки вместо зрителя. С надеждата, че той няма да забележи подмяната, увлечен от доверителния тон, от приятните нововъведения и визуални аксесоари в информационните емисии.

Но в медия, отворена към публичната си мисия би трябвало да е обратното: пряко или косвено зрителят да диктува драматургията на обществено значимите сюжети, минаващи през екрана. И този диктат, единствено допустим в обществена телевизия, да ускорява пулса ѝ.

Не трябва да бъдат омаловажавани постиженията на националната телевизия в тази посока. Новинарските ѝ емисии например усърдно демонстрират, че са се отърсили от официозност, скованост, тематична оскъдица.

Но като цяло в информационно-публицистичното поле на БНТ не достига внимание към завладяващите човешки истории, към същински проблемните, уязвими или застрашени социални и житейски модели. Липсва им не просто интимност, а човечност. Те говорят често от името на институциите, а не на избирателите.

Не се поощряват новинарско съдържание или репортерски акции, вдъхновени от любопитство и авторски усет към токовите удари, възникващи между частния живот и институционалните навици у нас.

Солидността на БНТ в някои тематични полета /здравеопазването в новините е добро изключение/ се проявява като успокояване в други, като липса на чуваемост. Все още личи склонност към лакиране на действителността, към туширане на произшествия и скандали, за които в обществото се говори и спори.

Нивото на протоколност и официозност в националната телевизия продължава да е значително въпреки очевидния /не винаги оправдан/ стремеж към разкрепостяване на мизансцена в студиото, към обективност и естествени интонации. В момента е добре, че правителството не се радва на особени привилегии и табута за разлика от предишни властови периоди. Работата му се обсъжда и дебатира подробно като една от горещите злободневни теми. Мнението на „големият парламент“ обаче е сведено до оплаквания от несгоди с предимно битов, продоволствен, пенсионен характер. БНТ рядко показва, че цени

мирогледните вълнения на градския човек. В най-добрия случай робува на морално поизносената позитивност на очерците за „местните чешити”, на плитката разнопосочност на предварително заснетите анкети. Тя е видимо предпазлива към разследванията и към напрегнатите репортерски сюжети.

/Виж конкретни примери в ПРИЛОЖЕНИЕ № 1/

■ БНТ не е открила точната граница между официалния, булевардно-популисткия и цивилизования популярен прочит на собствени информационни находки - извън утъпкания дневен ред на осведомителните агенции и печатните официози.

Тя е на светлинни години от кредото на своя най-влиятелен и обществено-прозорлив събрат ВВС:

„ ПРАВИМ ДОБРОТО ПОПУЛЯРНО, А ПОПУЛЯРНОТО – ДОБРЕ”.

Медията трябва да припознае този девиз за свой. Но това ще се случи едва, когато я поведе нов реформаторски екип с ясен оздравителен план, със стратегия за излизане от кризата, с политическа воля зад гърба си.

Защото и в близко бъдеще съотношението държавно финансиране - обществена мисия, ще е трудно за удържане на практическо, творческо, управленско ниво. То е по силите само на компетентни, целеустремени и гъвкави мениджъри с визионерски нагласи, с дарба да разпознават и да мотивират креативните хора.

Те могат да преведат медията през катарзиса, който ѝ е нужен, за да се подготви за евентуалното си сливане с БНР. Но най-вече да я заредят с реформаторски, творчески, проектен, финансов и технологичен ресурс, за да стане обичана, нужна, ценена от хората. Само при това условие те ще узреят за убеждението, че трябва да плащат такси, за да я гледат и поддържат, да я пазят и развиват. Без такъв морален кредит БНТ не може да продължи и ужасно трудно ще влезе в дигиталната епоха. Цифровизацията е не просто много скъпо начинание, немислимо без държавна подкрепа и целеви субсидии. Но освен много пари, тя изисква от един модерен обществен оператор коренно различен светоглед, поведение и стандарти.

В момента БНТ изглежда полу-парализирана. Тя е завладяна от инстинкта си да минава между капките, да се спасява от отговорност: и финансова, и управленска, и естетическа.

При това продължава да е съблазнена от търговски апетити, от не винаги изискани и печеливши набези в комерсиалното поле на частните оператори. /По-скоро те посягат към общественото ѝ ампло и печелят от това/. А БНТ не насочва в продуктивна за себе си посока наличната законова възможност да събира реклама, макар и с ограничения.

Подобно лутане ражда хаос в комуникацията. Медията може да бъде заподозряна в безпринципност и хитруване под масата заради нетрайни или съмнителни дивиденди. Вземат превес опитите за маркиране, за имитация на публична ангажираност, за фалшиво европейско и гражданско благочестие. Без при това да се използва потенциалът на европейски програми и фондове, за да укрепне общественият гръбнак, да се изчисти физиономията на БНТ.

Но дуализмът се оказа удобно клише. То извинява по презумпция пилеенето на лесни държавни пари и преимущества. Дава индулгенции за формалното изпълнение на обществената ѝ мисия, за изблиците на рутина и скука, за отдръпването на по-младата, на активната градска аудитория, на укрепващата материално и духовно средна класа.

Някак по инерция представата за некомерсиалност започва да се отъждествява с халтурно съдържание, с морално остарели формати и визуализация, с цялостната липса на т.нар. „криейтив“.

■ Най-голямата опасност, която дебне БНТ е: да сложи знак на равенство между маргиналността и обществената си мисия. Тогава издръжката ѝ ще стане ненужно бреме, лош атестат за самата държава, мрачна диагноза за тонаса на обществото.

Бедата може скоро да стане непоправима, ако:

- медията не се реформира;
- не изведе свои уникални, присъщи само за нея приоритети;
- не пренасочи за постигането им управленския си и производствен процес.

В противен случай споменът, че някога е била най-влиятелната българска медия, ще се завръща само по архивни и юбилейни поводи.

Стряскащо е, че вътре в самите ѝ административни и творчески ядра вирее вирусът на камуфлирания обществен дълг. Болестният ефект се изразява с протоколно настаняване в програмната ѝ схема на предавания с образователна, културна, историческа, социална, етническа тематика, без оглед на тяхната занимателност, талантливост, новаторство.

■ От друга страна, няма регулаторен или вътрешен оценяващ орган, който да изисква от предаванията на медията да покриват нормативи за гледаемост, за ефективност, за пазарен дял.

Такова условие не е предвидено във външните и вътрешни договори за реализация на тв продукции. Мениджмънтът също се е самоосвободил от такава отговорност или я употребява по сметка.

■ Това означава, че обществената мисия на БНТ се бюрократизира и рутинира. Тя е декоративна и външна. Не е органичен елемент от поведението ѝ на пазара и в публичната среда. Не е реален стимул да разширява обсега на действията си така, че постепенно да започне да се оттегля от полето на търговските частни медии. Но не защото капитулира и бяга от конкуренция. Би трябвало да е точно обратното. И отговорът е в откриване и прилагане на умно степенувана спасителна стратегия.

■ Спасителна стратегия има и тя може да се реализира в обозрим период от време. Но само, когато бъде осъзнато, че колкото по-съзидателно БНТ започне да овладява публичните пространства, толкова са по-примамливи творческите, технологичните и пазарни хоризонти, отварящи се пред нея. БНТ е призвана да оперира в публичната среда, но не е самотен играч в нея. Огромен брой институти, артистични, културни и спортни публични тела, музеи, театри, оркестри, фондации, училища и университети,

научни звена, ъндърграунд формирвания, очакват да бъдат преоткрити и забелязани като пълноправни и витални партньори на медията.

БНТ ще стане реално конкурентноспособна, само ако:

- формулира стратегическите си приоритети;
- ако се снабди с визии и модерни тактики за постигането им.

Нейните продукти ще бъдат привлекателни за рекламодателите и за спонсорите

- с високите си стандарти;
- с оригиналността си;
- със собствена марка за качество, която да ги отличи от популистката стилистика на повечето комерсиални канали.

Какви са решителните стъпки към възраждането на публичния авторитет на БНТ пред данъкоплатците и към постигането на реален граждански ефект от съществуването ѝ?

Едно от първите начинания в етапа на антикризисните мерки и оздравителните действия на новото ръководство ще бъде свикването на форум от консултанти, експерти, авторитети в медийната теория, практика и продуцентство с цел:

■ създаването на СТАНДАРТ ЗА КАЧЕСТВО на БНТ продукцията. Той ще обхваща сбор от компоненти: аудиовизия, формат, умения да се гради адекватен разказ, поведение пред и зад камерата, коефициент на иновативност, на емоционално въздействие и аналитична прозорливост, рейтингов потенциал и т.н. С усвояването на този БНТ СТАНДАРТ, продуктът ѝ ще стане разпознаваем, престижен и еталонен за обществената медия;

■ От тук ще започнат първите крачки на БНТ КОЛЕЖ. Началото ще бъде поставено с квалификационни и обучителни курсове за творческите и продуцентските звена. Преподавателите ще бъдат квалифицирани кадри от европейски медии и обучителни структури, както и незаслужено държани в запас значими фигури на българския телевизионен и журналистически занаят. Това ще бъде школата за кадри на БНТ, в която опитът на предишни поколения ще бъде осмислян и онаследяван.

Новият мениджърски екип заедно с експертно-консултантския форум ще дефинира главните, присъщи на БНТ стратегически приоритети:

- журналистиката ѝ ще стане национален еталон в публичната ни среда със своята обективност, интелигентност, магнетизъм и остри социални рефлексии, без да намалява вниманието си към най-уязвимите групи в обществото;

- решително ще заложи на българска оригинална продукция, най-вече на сериали /драма, комедия, класика/, на игрални и документални филми. Стъпка по стъпка ще преориентира значителна част от субсидията си и от извънбюджетни фондове, спонсорства и копродуцентство, за да освободи авторския и творчески потенциал на различни поколения, често лишавани от достъп до субсидии чрез прозрачни и честни конкурси.

/Вносните филми и сериали ще жалонират далеч по-целеустремено спойките между стабилния естетически вкус и атрактивното съдържание. Постепенно ще бъде преустановена

практиката да „пълнят“ програмни квадрати на случаен принцип, за да компенсират слабостите на собствената продукция/;

- ще открие вдъхновяващи подходи към културата, музиката и развлечението;
- ще се превърне в телевизия на /по/знанието;
- ще обединява отделните общности в национално цяло чрез отразяването на престижни световни и местни спортни събития; чрез общонационални инициативи в подкрепа на образованието, здравеопазването, в защита на околната среда, на историческата памет на нацията, на човешки и детски права;
- под специална закрила ще е продукцията за деца /филми, модерни форматни предавания, шоу програми/.

БНТ ще реорганизира разходите си и кадровия си потенциал така, че след пет – десет години за стила ѝ да бъде валидно правилото, че прави подбран брой неща, но качествено. Без при това да изневерява на целта си да образова, информира и забавлява.

II. УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ НА БНТ

Реформаторският план за БНТ предвижда две ключови, взаимно обусловени начинания:

- Въвеждане на продуцентско начало при проектирането и създаването на продукцията;
- Създаване на нова организационна структура, която да спомогне за:
 - гладкото функциониране на продуцентския принцип;
 - реализирането на стратегическите цели на БНТ;
 - изпълнението на програмните намерения и приоритети;
 - прехода към цифровизация;
 - децентрализация при вземането, възлагането, изпълнението на решенията на Генералния директор, УС, Директорския, Програмния, Експертно-консултативния, Технологичния и Финансови съвети, както и на ниво Главна дирекция „БНТ Програма”, Главни продуценти, продуцентски направления.

/Виж графиките в ПРИЛОЖЕНИЕ № 2/

Въвеждането на продуцентския принцип предвижда премахването на морално-остарелите редакционни структури от затворен тип, подчинени на строга вертикална йерархия; лишени от предприемчивост, от конкурентноспособност, от стимули за качествена работа; зависими от еднолични решения и уравниловка.

Продуцентските направления разполагат с делегирани бюджети според одобрени и класирани в конкурси проекти със съответните бизнес-планове и проекто-бюджети. Получават и търсят възможност за дофинансиране чрез спонсорство и кофинансиране /по линия на европроекти/ и пр., при строг контрол от страна на задължени да го упражняват звена, както и от Дирекция „Маркетинг, реклама и връзки с обществеността”. Делегираните продуцентите имат право вътрешно да преразпределят делегираните средства, да предлагат поощрения за качествена работа, иновативност и т.н.

Продуцентският принцип разширява границите на журналистическата независимост. При неразрешими конфликти се произнася Етичната комисия.

Въвеждането на продуцентския принцип и новата структурна схема налагат ревизирането на морално остарели договори за възнаграждение: трудови, граждански изпълнителски договори.

Анализите сочат, че хоноруването на ред подизпълнителски дейности към настоящия момент е нерентабилно за БНТ. /Исключенията се отнасят за сценаристи, водещи на рубрики или притежатели на специфични авторски, езикови или консултантски умения/.

■ **Сумите за такива плащания надвишават фонд работна заплата! Голям процент от работещите на щат се оказват с куха заетост и уменията им се използват неефективно. Мъглявите принципи на хоноруването водят до превръщането му в един от крановете за източване на медията.**

От този факт следва да се направят редица изводи. Един от най-важните е, че затвореният цикъл от щатни длъжности в ПН „Новини и спорт“ следва да се приложи и в цялата дирекция „БНТ Програма“. Сегашната неравнопоставеност е нелогична и финансово разточителна.

Нужен е прецизен трудово-правен анализ на ситуацията, на видовете вече сключени трудови споразумения в момента.

■ Задължително е обаче въвеждането на нови длъжностни характеристики, съобразени с модернизирания мениджърска структура на БНТ и със съвременните изисквания за работа в мултимедийна и цифровизираща се среда.

БНТ-кадрите трябва да се преатестират по съвременните критерии за работа в модерна медия. Възможно е то да се повери на специализирана в набиране на персонал компания. След него щатната заетост /раздутата администрация, многолюдните помощни технически екипи, кадрите с неуплътнено работно време/ ще се оптимизира по законосъобразен и справедлив начин.

Към задействането на новата структурна схема ще се пристъпи след подробен анализ и консултации с наличните в момента административни и творческо-производствени звена. Идеите за новия реформаторски проект за БНТ ще бъдат разяснени пред работещите в медията, за да се убедят хората с професионални амбиции и потенциал в ползите от него.

■ Основни принципи на диалога в медията: приемственост, диалогичност, уважение към постигнатото до момента, уважение към професионалистите, аналитичен подход, прозрачност и отговорност при разходването на публични средства, подобряване на качеството и освежаване на административния капацитет.

■ Най-важното по време на криза е запазването на качествения човешки потенциал на медията, неговото усъвършенстване, обучение и мотивиране за извършване на същинските промени и реформи.

Предимствата на проекта „БНТ административна структура“ са:

- преминаване от централизирано управление, задоволяващо предимно собствените административни нужди на управителните тела и дирекциите, към модел с развити хоризонтални връзки, насочен към усъвършенстване и улесняване на самото производство;
- Директорът на дирекция БНТ ПРОГРАМА и ГЛАВНИТЕ ПРОДУЦЕНТИ се превръщат в основни функционални фигури, отговорни за качеството и безпрепятствената реализация на програмата. Някои от новите продуцентски направления се окрупняват и побират в себе си предишни главни редакции. Дублиращите се бивши редакции в БНТ 1 и в БНТ Сат се сливат /антикризисна мярка/ до еманципацията на БНТ 2;
- опростен модел на управление и комуникация – остават само 5 дирекции / а не 8 и повече както до сега. Избягва се дублирането на звена и функции. Създава се съвсем ново производствено звено /дирекция/ МУЛТИМЕДИЙНИ ТЕХНОЛОГИИ, КОМУНИКАЦИИ И ТВ ФОНД. В момента 80% от дейностите, свързани с интернет технологиите и приложенията се изнасят извън БНТ. Новото формиране ще бъде сърцето на

мултиформатното общуване с аудиторията. ТВ Фонд не случайно е структуриран в него, тъй като му трябва мотив и нов мениджърски подход за цифровизиране и обучение на кадри;

- профилирани органи на управление и консултации. За първи път ще се поверят ресори и отговорности в УС. Всеки негов член ще бъде супервайзер при изготвянето на проекти;
- Намаляват се комисии и съвети – сведени са до 6. Те са постоянно действащи и са най-важните СИНХРОНИЗРАЦИ И РЕГУЛИРАЦИ работни форуми за производството и належащото технологично обновление;
- модерни мениджърски похвати за възлагане и за коректна обратна информация /затваряне на кръга/;
- дават възможност за въвеждане на модерни форми за мотивиране на звената и кадрите в тях: те директно участват в управлението с изработка и защита на проекти;
- За първи път се въвежда ЕЛЕКТРОНЕН ТВ МЕНИДЖМЪНТ – специализиран софтуеър и няколко офис-мениджъри заменят остарялата бумашина, превзела пет звена от секретарки, сътрудници, уредници програма. Това е оперативния пренос и направляваща система за огромния вътрешен документооборот и външна кореспонденция. Системата ще разпределя и ще иска бързина, акуратност, а в някои случаи ще прекратява още в зародиш непревильно взети управленски решения, изтичане на информация и липса на целесъобразност. Ще се мениджира от човек, свързан с вътрешния одит и контрол;
- РТВЦ стават реална част от телевизията. Мениджмънтът им ще се ръководи и синхронизира от централната управленска структура, а по места ще има делегиране на отговорности и на финансов ресурс /като антикризисна мярка ще им се отнеме ролята на самостоятелни второстепенни разпоредители на бюджетни кредити до приемане на нови бизнес-модели за трансформирането им в общностни телевизии/. По този начин съставът ще се оптимизира, дублиращите се административни звена ще се закрийт и/или слоят.

Новата структура ще предпази медията от производствени трусове при евентуално сливане с БНР. Под новата административна „шапка” безболезнено могат да преминат дирекциите „Маркетинг, реклама и връзки с обществеността”, „Финансова политика и управление на собствеността”.

III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ

Още преди да е постигнало съгласие около стратегическите приоритети на медията, новото ръководство трябва да дефинира програмните си виждания и да започне да ги осъществява:

- в краткосрочен план – от самото начало на оздравителния период;
- чрез изработване на нова програмна стратегия за следващите години, в която да се очертаят първите реални стъпки към постигането на главните приоритети.

Свърхзадачата още от първия ден на всички производствено-творчески, продуцентски, технологични звена ще е БНТ да стане интересна и елегантна медия, провокираща дебати, зрителско съучастие, институционален отзвук. Самото ѝ измъкване от пашкула на второразредността ще се превърне във вълнуващ за публиката сюжет.

В този смисъл под краткосрочен план се разбират следните действия:

- оптимизиране и преподреждане на сега действащата програмна схема след анализ на финансовите възможности за възобновяване на текущото производство и излизане от удължената лятна схема на повторенията;

- спешно задвижване на сегашния производствено-творчески капацитет с цел някои от предаванията на досегашната ГР „Общество”, ГР „Актуални предавания”, ГР „Култура и образование” като „Вкусът на живота” /за третата възраст/, „Заедно”, „Светът на ромите”, „Хора като нас” /за хората с увреждания/, „Частен случай” и т.н., да се групират в общи следобедни блокове с няколко модератора, с гости в студиото, с живи телефонни и интернет връзки, с репортерски включвания от столицата и РТВЦ. Подобно окрупняване ще поддейства обновително и съживяващо. Ще стимулира диалога между гости и водещи в студиото и извън него. Ще бъде форма на тестване за зрителския прием на блок-формати /до 90 мин./ по социални и културни теми, по проблеми на образованието, семейството, децата, малцинствата. Ще спести мощности, техника, средства, помощни екипи.

Идеята за общи модули ще послужи за еталон и на други краткосрочни програмни операции, осигуряващи глътка въздух за реорганизации по структурата, за подготовката на обновена програмна схема и за бизнес-проектирането ѝ за предстоящата година;

- обявяване на конкурс за водещи и за концепции за съботно-неделния пояс: инфотеймънт, културно-публицистично блок-шоу, туристическо-познавателно предаване а ла „Непознатата България”/. Изключително атрактивно е например проблемите на вярата и религията да се изземат от „говорещите глави” и от тривиалните илюстративни похвати. Може да се мисли например за старта на доку-сериал за чудеса, изцеления, мистерии, с които са пълни българските региони. За подобни тайнствени явления, свързани с вярата се водят регистри в централите на всички големи вероизповедания у нас;

- обявяване на конкурс за всекидневно малкоформатно предаване тип „Наръчник за упорити граждани” – съвети, конкретни казуси, модели за справяне в административните лабиринти, с топлофикациите, ЕРП-тата, бюрокрацията, с конфликти заради поддържането на етажната собственост, с КАТ, с болници, с детски градини, с училищни и съдебни власти, с проблеми, възникващи по темите „човешки права”, „домашно насилие” и т.н.;

- първи стъпки към предоговаряне на формата, начините на промоция, цените в големите като присъствие отрязъци на „Телепазарен прозорец”. Целта е да се проучат и реализират възможностите за пренасочването на някои от фрагментите на телепазара към продукцията на българските производители;
- Стартиране на разговори с Асоциацията на телевизионните продуценти за постигане на яснота относно техните намерения и идеи за форматите на външни продукции, както и съгласно финансовите възможности и обществения профил на БНТ;
- Спешно окачествяване на собствените продукции на РТВЦ /Русе, Варна, Благоевград, Пловдив/ с оглед възможността за включването им на блоков или самостоятелен принцип в сегашната програмна схема на БНТ – в сутрешен и в новосформираните следобедни блокове, новини и актуални предавания;
- Проверка на наличните филми в програмния бокс с цел изчистване на силуета и позиционирането на филмовата програма.

Новата програмна схема ще бъде обсъждана и създавана паралелно с подготвянето на бизнес-план с мотивирани искания за бюджета на БНТ през 2011 г. Водещи критерии при одобряването ѝ ще са: интелигентност, модерност, харизматични лица, битка за доверие.

Акценти:

- силна и самостоятелна репортерска линия под шапката на ПН „Новини и спорт”;
- национална музикална класация с нова оригинална концепция и марка, доколкото марката „Мелодия на годината” е приватизирана;
- преформулиране на участието на БНТ в инициативите на „Евровизия”;
- детско състезание по образование, любознателност и интелигентност;
- придобиване на права за българска адаптация съобразно /особеностите на българската социална среда/ на възпитателното шоу от типа на американско „Бавачка 112” – риалити за трудни деца и неопитни родители;
- конкурс за външна продукция – развлекателно шоу /състезание с кастинги/ на тема „Искам да съм известен”. То ще предложи нов прочит на качествата, нужни за придобиване на публична известност извън чалгизираните и булевардни шампи. Ще лансира нови лица в публичното пространство;
- „Открита линия” – публицистично шоу с въпроси на живо и по интернет от гражданите към актуални политически фигури, магистрати, общественици, партийни лидери, лидери на общественото мнение и т.н.;
- решително обновление на съботно–неделните пояси с перспектива за осъвременяване на легендарни телевизионни формати от близкото минало на Канал 1 и Ефир 2;
- специално внимание и пре моделиране на визиите за културни и образователни магазинни формати;

- своевременно сондажи за придобиване на правата за най-знаковите спортни събития през следващите 3 години – изготвяне на схеми за реклама, спонсорство и възвращаемост на разходите, мултимедийни опции;
- Нови сезони на „Голямото четене” и „Големият избор” – след пълна рекапитулация на плюсовете и минусите след първите сезони, ревизия на схемите за финансиране, на критериите за селекция на водещи, екипи и участници. БНТ придобива права и за други вносни формати, съответстващи на профила ѝ;
- обновление на сутрешния блок по посока на нова драматургична концепция, изпреварваща информация, собствени новини, по-отчетливи и атрактивни коментаторски рубрики, рубрики с оригинално подбрани съвети за деня, запомнящи се лица. Търсене на нови комбинации между публицистиката и настроението;
- създаване на нови правила за конкурси в сектора на филмопроизводството. **Възраждането на доверието във филмопроизводството ще започне с избирането на проект за сериал, с качествата на високорейтингов, култов продукт. Средствата за финансирането му ще са обект на отделна стратегия за копродукция, спонсорство, целеви субсидии, европрограми;**
- осъвременяване на предавания с морално-остаряла визия и структура, но създаващи полета на приемственост и на доказана обществена полезност;
- спешен старт на нова концепция за автореклама и автопромоции на медията с нови формули за „крейтив” и ефективност;
- програмна подготовка за трансформирането на БНТ Сат в пълноценен втори канал БНТ 2 с ориентация към семейството, правата на децата, възпитанието, образованието, с попълни на профила му драма и комедийни сериали, култура и спорт;
- преговаряне на сроковете на лиценза за наземно цифрово излъчване на БНТ София с оглед постигането на технологична, екипна и програмна готовност за стартирането му като градска /city/ телевизия не по-рано от 1 година. Търсене на партньорства, кофинансиране чрез Софийска община, чрез еврофондове;
- поэтапното профилиране на регионалните центрове в **общностни телевизии** съобразно демографските особености на месторазположението им и при яснота за рентабилността или рисковостта на предстоящите инвестиции.

Незабавно, още в оздравителния си преддигитален период, БНТ трябва да започне да мобилизира ресурс – финансов, технологичен, творчески, по европрограми – за да започнат до две години РТВЦ да излъчват:

предавания и дискусии на майчиния език на преобладаващите в регионите малцинства; филми от програмата на БНТ, субтитрирани на майчин език; програми за бизнес и туризъм съобразно икономическата ориентация на регионите; поредици и дебати, посветени на най-чувствителните и умишлено манипулирани митове и събития от българската и балканската история.

За да не бъде компрометиран продуцентският принцип в БНТ, ще бъде създаден нов правилник за поръчване и одобряване на вътрешни и външни предавания, и филми. Наложително е да се възстанови доверието в конкурсните процедури, гарантиращи качеството на продукцията по стандарта, който ще бъде въведен и отстояван.

■ **За първи път у нас в името на обективността и честността ще бъде въведено тегленето на жребий за състава на конкурсните журита. Ще се създаде банка с поне 150 имена на компетентни и легитимни представители на медиите, киното, продуцентството, изкуството, литературата, театъра, неправителствения сектор. От нея на случаен признак ще бъдат излъчвани членовете им, за да се избягнат съмненията за конфликти на интереси. Това е практика на обществените оператори в много европейски страни.**

БНТ ще провокира по-активно от всякога анализи на обратната си връзка със зрители и институции чрез:

- средствата на мултимедийното общуване и интернет сайта си, прищпорвайки всички опции той да заработи като он-лайн телевизия в най-скоро време. Специален фокус и усилия за разширяване на интернет проекциите на БНТ по модела на т.нар „крос поинт“;
- фокус групи, задълбочени пийпълметрични анализи и социологически проучвания.

Основният програмен приоритет е медията да ускори превръщането си в автентичен гарант на българското публично пространство. Лакмус за успеха в преследването на тази вълнуваща цел ще е нарастването на популярността и доверието към телевизията. То трябва да бъде отчетено от пийпълметрията в рамките на 1 година. За този период средният пазарен дял на БНТ ще нарасне от скромните 10% в момента до 15%.

IV. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ НА БНТ С ОГЛЕД ПРЕДСТОЯЩОТО ЦИФРОВО НАЗЕМНО ТВ РАЗПРЪСКВАНЕ

БНТ е предизвикана към вълнуващи мултимедийни приключения. Стига да впрегне воля и въображение, за да проумее неотложната си необходимост от модерно съдържание, преводимо на езиците на цифровизацията, интерактивността, глобалния разговор и еволюиращата национална характерология. Навлизането в дигиталната ера ѝ дава неповторими шансове да се превърне в обединител не само на обществените, но и на индивидуалистичните нагласи, разпиляващи се из блогосферата в търсене на нефорамизиран диалог и общуване.

С интегрирането на България в ЕС и отварянето ѝ към света, БНТ имаше уникален шанс да „прескочи“ един изцяло преходен и ненужен за нея етап от световното тв технологично развитие. От сферата на композитното и компонентното аналогово производство и трансфериране на видео и звукови сигнали /секам, пал/ трябваше директно да се въведат най-модерните съществуващи технологии HD /хай-дефинишън/.

През последните 20 години обаче тя винаги се е движела с 13-15 год. закъснение спрямо развитието на технологията и въвеждането ѝ в експлоатация в световен мащаб. И този път закъснението е на лице. През 2004-6 год., когато HD broadcast технологията вече бе утвърдена и всички телевизионни канали започнаха трескаво да се превъоръжават с нея /включително и някои частни тв компании у нас/, БНТ отново „закъсня“ и избра междинната цифрова философия SDI-SD /serial digital interface – standart definition/. Това не е чак толкова лошо. Тази технология е тествана по света, надеждна и качествена от 1992-3 г. насам.

Изборът на тази философия обаче вече бе крайно нецелесъобразен за потребностите на БНТ през 2004-5 год. Вече имаше достатъчно информация, данни и световни примери за т. нар. цифрово-мултимедийно-интерактивно общуване с аудиторията /познато в България като „Цифровизацията“/.

В глобален мащаб една тв технология е ефективна и целесъобразна, ако се използва и „изстиска“ от 12 до 15 год. – тогава се изплаща, работещите с нея се усъвършенстват, и започва да печели.

Българското „колело-карачка“ безспорно се задвижи през последните пет години, обаче направи погрешен завой и май взе, че се завъртя обратно към 1999-2001 год.

През 2009-2010-та светът наблюдава спортни форуми с помощта на 3D-HD технологията. В кварталния супер-маркет се продават тв приемници с цифрови тунери и HD LED екрани /а също и 3D такива/. Потребителят зрител управлява своя живот чрез тв и компютърния екран с помощта на изключителен конгломерат от мултимедийни интерфейсни технологии, 70% от световните образователни програми в училище също се опират на тези технологии. Тъжно е в тези години БНТ да се гордее, че е отменила пал-а и секам-а със стандарт дефинишън /SD/ технология и че оборудва „най-модерния студийен комплекс на Балканския полуостров“ /АСК1 в НРТЦ/ отново с тази технология.

Не съществува телевизионен оператор /обществен, държавен, частен, квартален, домашен/, въвеждащ в експлоатация нови мощности през 2009-2010 г. /ПТС, студийни комплекси, апаратни, производствени мощности, приемо-предавателна апаратура/, като ги проектира и оборудва с технология, пусната на пазара от преди 10 и повече години. Преминаването към цифровизацията не е просто технологическа повратна точка, нито търсене на временни изгоди, нито оскъпяване на трици и поевтиняване на брашното.

Тя е визионерско начинание и твърде скъп процес. Към него може да се пристъпи едва, когато признаците на оздравяване и излизане от кризата станат видими в БНТ. Той изисква смело проектно мислене и съгласуване с държавата. Подстъпите към него минават през сериозен и всеобхватен експертен анализ за прехода на медията към дигиталната ера.

Анализът визира поредността и съдържанието на етапите за технологичното обновление, проектиране, изпълнение на проекти, в крачка с адекватните и напреднали HD стандарти. Включени са идеи за цялостното довършване и оборудване на студийните комплекси в НРТЦ с последни поколения HD технология, студийни приспособления за снимане и излъчване на предавания, камери и обективи за филмопроизводството, мултимедийни приложения, снимачна и оптична техника, ремонти, изграждане, саниране и приспособяване на пространства за цялостна модернизация на БНТ, отговаряща на изискванията на цифровизацията.

Преходът е разположен на три етапа:

краткосрочни мерки до 1,5 години; средносрочни от 1 до 5 години; дългосрочни от 3 до 7 г.

/Виж ПРИЛОЖЕНИЕ 3/.

V. АНТИКРИЗИСНА ПРОГРАМА С КОНКРЕТНИ МЕРКИ

- Наложително е незабавно да се пристъпи към антикризисни действия в БНТ, с некоефективен ефект. Предизвикването на независим, но специализиран одит и рекапитулация на цялостната ситуация в медията е от първостепенна важност. Така ще се изяснят мащабът на кризата, съмненията и похватите за източване на медията, коректността на твърденията за фалит, циркулиращи в публичното пространство. Запушване на скритите финансови течове, прекратяване на схеми за парични злоупотреби и незаконно обогатяване за сметка на бюджета на медията и на предаванията;
- Спешен анализ на ЦЕЛЕСЪОБРАЗНОСТТА на разходите за капитално строителство, ремонти, отделни пера в бюджети на предавания. Проверка на различни видове анекси към сключени договори, както и активни рамкови споразумения по ЗОП за придобиване на дълготрайни материални активи, изтичащи през април 2011 г.. Търсене на възможности за предоговаряния с цел поевтиняване на разходите;
- Търсене на варианти заедно с Министерството на финансите за разрешаване на ситуацията с натрупания дълг от 8 млн. към VIVACOM;
- Анализ на целесъобразността на цените за реклама, на промоционални отстъпки и бонуси за пакетно закупуване на рекламно време. Опции за повишаване на приходите от реклама и спонсорство;
- По-ефективна ценова стратегия за презентациите на стоки в „Телепазарен прозорец”. В момента те са удивително ниски – 35 лв./мин.;
- Спешно подготвяне на проекти за европрограми за 2011–2012, чрез които БНТ да допълни недостигащи й средства при реконструкции, стартиране на специализирани общностни програми, мащабни инициативи в сферата на здравеопазването, екологията и т.н.;
- В новата административна структура на БНТ заедно с въвеждането на продуцентският принцип са заложили базисни антикризисни мерки:
освобождение от излишни и дублиращи се производствени, планиращи, координиращи, помощни, административни звена, окрупняване на други. Прилагане на механизми за справедлив подбор и отсяване на изоставащите в професионалното си развитие кадри;
- Спиране на нерентабилните разплащания, на неоправданото хонорироване на подизпълнителски дейности;
- Въвеждане на справедлив критерий за финансиране на предавания: в момента има видима асиметрия, граничеща с разхищения в полза на продукции-фаворити;
- Подобряване на производствената дисциплина и рационалното използване на многобройните технически мощности, с които разполага БНТ – ефективност, икономичност, целесъобразност, по-малко разхищение на консумативи, по-добри оферти към външни продуценти и клиенти за даване на техниката под наем;
- Подготовка за обединяване на кореспондентските пунктове на БНТ и БНР в страната и чужбина – журналисти, техника, сграден фонд, режийни средства, транспорт, численост на екипите /този процес може да продължи и като дългосрочна мярка/.

VI. ФИНАНСИРАНЕ НА БНТ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ ЗА КОНТРОЛ

Ако динамично и компетентно проведе антикризните мерки, БНТ може да оживее и с намалена държавна субсидия. Но при условие, че:

- се научи да изработва проекти и бизнес-планове, чрез които да мотивира правилно исканията си пред МФ за държавно финансиране – това е шифърът на правилния мениджмънт. До този момент това не е било практика в медията;
- капиталовите разходи и тези за технологично обновление се изнесат в централизирано перо към ЦОП – държавата да контролира централизираните доставки и да привлича съфинансиране;
- скъпите формати да се реализират със сборен бюджет на няколко участващи в тях ведомства. Така ще може да се търси и извънбюджетно финансиране от програми, спонсори, рекламодатели;
- се либерализира формата на „Телепазарен прозорец” с основен приоритет към българския производител;
- се премахне ограничението за излъчване на реклама в прайм-тайма /но си останат 15 мин. на ден общо/;
- се формулират по-точно случаите, в които БНТ може да излъчва по 6 мин. на час реклама при формати и предавания от общодържавен интерес и приоритет;
- антикризисно и временно се задължат външните /независими/ продуценти да използват многобройните технически мощности на БНТ с цел поевтиняване на продукцията;
- се оптимизира още с около 5-7% съставът на БНТ – главно чрез ликвидиране на непотребни длъжности;
- РТВЦ започнат да се управляват финансово от „Сан Стефано”;
- се търсят средства по европрограми за обучение, повишаване квалификацията на кадрите и за обмен на тв програми – културни, музикални, образователни;
- спешно се поиска помощ от „Евровизия” и „Сирком” – поне едногодишна антикризисна отстъпка от членски внос и технически мощности;
- задължението към VIVACOM не остане задължение и в следващия календарен бюджет на новото ръководство;
- се ревизират някои от копродукциите, в които БНТ участва чрез своето своята СТФ „Екран”. Заради съкращаването на парите за кино в НФЦ някои от спечелилите там проекти няма да се реализират скоро, а БНТ ще е превела своя дял точно в най-кризисния си момент;
- осигури подкрепа от МФ с експертен потенциал /поне за три месеца/ - за обучение, анализ, проекти, за усвояване на бизнес-планирането;
- се образува /юридически и финансово/ малък фонд за привличане на опитни хора за изготвяне на евро проекти – поне в началото докато колелото се завърти. Основна причина, за да не усвояваме евросредства е липсата на фонд, който да заплаща проектната фаза.

В основата на продуцентския принцип и модерния корпоративен мениджмънт е ключът към финансовата ефективност, прозрачност, оптимизация и КОНТРОЛ.

Схемата е проста и логична. Първо е стратегическото развитие и планирането. Второ - разработката на конкретни проекти. Трето - изработка на бизнес-планове за всеки конкретен проект.

Всеки бизнес-план и проект съдържат съвсем конкретни количествено-стойностни показатели, с тяхна помощ може да се направи финансов анализ още в началото. От финансовия анализ си проличават: целесъобразност, необходимост за търсене на още пари, печалба, възвръщаемост, ефективност. Това е същността на контрола.

БНТ ще кандидатства за парите на данъкоплатеца единствено и само с проекти и бизнес-план! Данъкоплатецът трябва да знае за какво точно плаща. Той трябва да има достъп на всеки 3 месеца до детайлизирани, а не общи и повърхностни публични отчети.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

Свежата с човешката си изповедност и органика репортерска поредица „БНТ такси” бе свалена от централно време. Жестът може да бъде изтълкуван и като предпазна мярка срещу гласа и неподправеността на обикновените хора.

Не беше създадена друга репортерска линия, способна да конкурира рефлексите на „БТВ Репортерите” или „Темата на Нова”.

Поредиците „Голямото четене”, „Великите българи”, „Българските събития на ХХ век”, „Големият избор” показаха, че БНТ може да мобилизира потенциал за впечатляващи и стилни културно-познавателни и граждански ангажирани кампании с адрес към активната, образована градска аудитория. Това бе един от големите програмни плюсове на държавната телевизия в частичен опит да блокира видимото „стареене” на зрителите си и излизането им от модерната социална динамика.

Но в отговор на масовата популистка вълна по търговските канали показва и склонност към елитарност и претенциозност тъкмо в тези свои най-престижни и привилегирани формати.

От друга страна, напълно се лиши от шанса да разшири сферите си на влияние. Необяснима е неохотата ѝ да продуцира голямо културно-полемично ток-шоу въпреки драматичните културни драми и сблъсъци, поляризиращи обществото. БНТ Сат се разписа с „Рецепти за култура” на драматурга Юрий Дачев, но то остана пример за „експортна стока” с ограничен кръг потребители. Предаването за книги „Библиотеката”, с което БНТ си измива културно ръцете, се херметизира и забуксува в повтаряеми похвати. Водещият му /едно от малкото харизматични лица на телевизията/ де факто бе изпратен в трета глуха.

Въздействието на предавания с етническа насоченост като „Заедно” и „Светът на ромите” е похабено от злоупотреба с демодирани жанрови матрици. Въпреки поддържането на 4 РТВЦ /Русе, Варна, Пловдив, Благоевград/ притокът на интересни провинциални сюжети, съдби и хора към обзорните и новинарските програми е анемичен.

Спирането на външната доку-риалити поредица „Животът на другите” заради надценен бюджет бе знаково и в смислово отношение. БНТ просто прогресивно обеднява откъм живот. Синонимът на това поведение извън аргументите на икономическата криза е безжизненост.

Самотното стърчане на публицистичното шоу „Референдум” не поправя впечатлението за инертност, унилоост или егоценризм без покритие, окупирани обществения национален екран. Достатъчно е да се спомене неоправданата мегаломания и демонстрациите на привилегированост на „В неделя с”. Моментално възниква въпросът за неоправданото пилеене и безпринципното разпределение на средствата между предаванията на държавната медия.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 3

Приоритетни задачи за технологичното обновяване на БНТ, съответстващо на изискванията за мултимедийната цифровизация в сектора.

Описаните по-долу мерки ще се реализират единствено след изработка и утвърждаване на стратегически анализ, конкретни проекти и ясна визия за 10-годишно развитие.

Краткосрочни мерки /до 1,0-1,5 год./:

- Подобряване на звука на БНТ1 – квалификация, обучение, някои нови съоръжения, изследване на световните тенденции, проектна подготовка за бъдещо 5.1 производство и излъчване. Изготвяне на единен звуков стандарт за запис, обработка и излъчване;
- Затваряне на „безлентовия цикъл на производство” – избор и внедряване на снимачни репортажни камери и обективи за безлентов запис /HD формат/, а също и системи за запис в ПТС, запис в студийните комплекси и в апаратните;
- Доокомплектоване на мощностите за външно производство с подходящи стативи, краново-фартова техника, обективи, електронни суфльори, специални снимачни системи за спорт и шоу-програми, стедикам-системи и др.;
- Завършване на цялостния цикъл за архивиране и спасяване на Златния фонд на БНТ – още работни места, квалификация на екипа, привличане на млади хора;
- Затваряне на цикъла за новинарско производство “нюзрум” – нови работни места, единен файлов трансфер, резервираност, опростяване на използването на архивни материали и такива, постъпващи отвън;
- Проектиране и изграждане на истински Master Control Room от последно поколение /същинска автоматизация/ – за БНТ София, за бек-ъп на БНТ1, БНТ2, БНТsat;
- Първи етап от подобряването на производствената апаратура в Центровете – заснемаща, записваща, излъчваща, архивираща, предавателна, приемаща;
- Пълно завършване на добрата идея за автономна двупосочна свързаност по всяко направление между София и кореспондентските пунктове и центрове – тотално разкачване със старите мощности на БТК – ефективно, надеждно, по-евтино. двупосочната свързаност на Сан Стефано с РТВЦ-е да не е ангажимент на Виваком – а чрез сателитна и оптична комуникации;
- Проектиране и въвеждане в експлоатация на допълнителни двупосочни оптични свързаности в София – с НРТЦ, Многофункционална спортна зала, Национален стадион, Площад Александър I, Сградата на Парламента – бивш Партиен дом, МВР, Зала България, Народен театър и други стационарни работни площадки, които в бъдеще ще се използват като градски кореспондентски пунктове тип: Сити Поинт;
- Нова модерна снимачна и постпродукционна апаратура за собственото филмопроизводство в БНТ – HD камери, качествени HD обективи, стативи, рекордери, модерни системи за звукозапис и саунддизайн;
- Освобождаване на всички помещения в Телевизионната кула – част от НУРТС, собственост на Виваком /за момента/;

- Проектиране и изграждане на специализирани технологични единици и апаратни като част от новата стратегия и от ново технологично звено тип „Нови мултимедийни технологии”, а именно: интерфейсни сървъри и подсистеми, гласови сървъри и такива за база данни, интерактивни компоненти и платформи, сървъри за различни визуални приложения, модерни уеб-сайтове, уеб-блогове, мобилен достъп, свързаност с мобилните оператори и интернет доставчиците, платформи за ефирна визуализация, експресни социологически изследвания, модерирани дискуссионни интернет форуми; он-лайн гледане на програмите на БНТ и на избрано предаване или емиси /видео библиотека/; непрекъсната обратна връзка със зрителите; динамична ефирна графика и визуализация на предаванията, свързана и със сайтовете им; спортна графика и статистика; 24-часов цикъл на потребление на новини, предавания и дискусии посредством уеб-базираните сайтове и блогове, и т.н.;
- Проектиране и изграждане на специализирана малка апаратна и малко студио за аудио-запис, озвучаване и най-вече за коментар на живо на спортни и други предавания, т.е. многоцелево използване – до този момент такъв тип апаратна не съществува и се използват скъпо струващи големи студийни комплекси, които често са пренатоварени;
- Дооборудване и окомплектоване на АСК1 в НРТЦ – обективи, кран, пневматични стативи, мултимедийна апаратура, сървъри за запис и излъчване, постпродукционна апаратура;
- Дооборудването и въвеждането в експлоатация на всички цифрови радио-линии /на мястото на аналоговите такива/ процесът вече е стартирал;
- Свеждане до минимум на апаратурата, която БНТ наема за реализация на продукцията си: кран-пантографи, мултимедийни и LED системи, ефектно осветление, озвучаване /наемите на тези съоръжения са високи и е нецелесъобразно да се наемат толкова често, а да се закупят/.

Средносрочни мерки /от 1,0 до 3,0 год./:

- Изработка на задание, проектна дейност и изготвяне на специализиран софтуеър за единно командване и проследяване на всички компоненти от програмите на БНТ: планиране, производство, излъчване, бюджетиране, реклами, архивиране, авторски права, продуцентска ефективност, рейтинг, пазарен дял и др. данни – като част от целия производствен и ефир цикъл;
- Изработка на задания, проектна фаза и осигуряване на финансиране за пълното завършване на производствената база в НРТЦ – павилиони 2 и 3, режисьорска апаратна, централна апаратна, павилиони за реализация на драма сериали, битови помещения, енергийна ефективност и т.н.;
- Изработка на задание, проектна фаза и с помощта на европейско съфинансиране да се извърши саниране и обновяване на останалите административни сгради и корпуси в НРТЦ – те са в лошо състояние и са енергийно неефективни, непригодни за съвременна офис дейност;
- Изработка на задание, междуинституционално съгласуване, закупуване и въвеждане в експлоатация на модерни форми за телевизорно производство от най-ново HD поколение: HD подвижна телевизорна станция за работа в Многофункционалната спортна зала, НДК, Национален стадион, други спортни зали и прояви. Станцията ще е напълно пригодена за самостоятелно отразяване и производство на продукт с качество, което задоволява международното broadcast сервизиране;

- Поетапно въвеждане на HD технологията в Централна апаратна, Международна апаратна и ефирните комплекси за БНТ1, БНТСат, БНТСофия и т.н., архивиращите системи – сърцето и кръвоносната система на Телевизията;
- Преоборудване на Студио 3 и Студио 4 с HD апаратура и пълно затваряне на производствения цикъл – като модерен новинарски комплекс по световни стандарти /останалите студия – на по-късен етап – след 4-5 години, те са сравнително нови макар и със SD философия/;
- Напълно реструктуриране на автопарка на БНТ и намаляване, и подмяна на амортизираните транспортни средства с нови такива, които да са екологично съобразни и подходящи за тв дейност – от камионите на големите ПТС-и, през хибридни автомобили до мотопеди за екстрена репортажна дейност в големия град;
- Оборудване и въвеждане в експлоатация на две високо технологични мобилни мултимедийни „тв класни стаи” /като големи ПТС-и/, които ще осигуряват обучението на подрастващи, като директно участват в образователния процес от малкото населено място в Странджа Сакар до елитните Столични колежи /нов тип общуване с ученици, малцинствени групи; те ще участват и директно в тв предавания, състезания, формати, новини и т.н. – „Обществената тв през екрана”/;
- Окончателно дооборудване и окомплектоване на 3-4 броя подвижни SNG-OB станции – напълно затворен цикъл на тв производство в едно: транспорт, агрегат, битов кът, заснемане, постпродукция, комуникация, излъчване, директни включвания, собствени две-три камери и безжична такава, електронен суфлър и др.;
- Доусъвършенстване на кореспондентските пунктове на БНТ /различни от РТВЦ/ - IP оборудване и трансфер, нелинейни монтажни станции, собствена портативна HD снимачна апаратура – включително и за кореспондентите от чужбина /особено ако ще се обединяват усилията с тези на БНР/. Разкриване на такива пунктове в отдалечените региони на страната, особено такива с малцинствени етнически групи и т.н.

Дългосрочни мерки и задачи /от 2 до 7 години/:

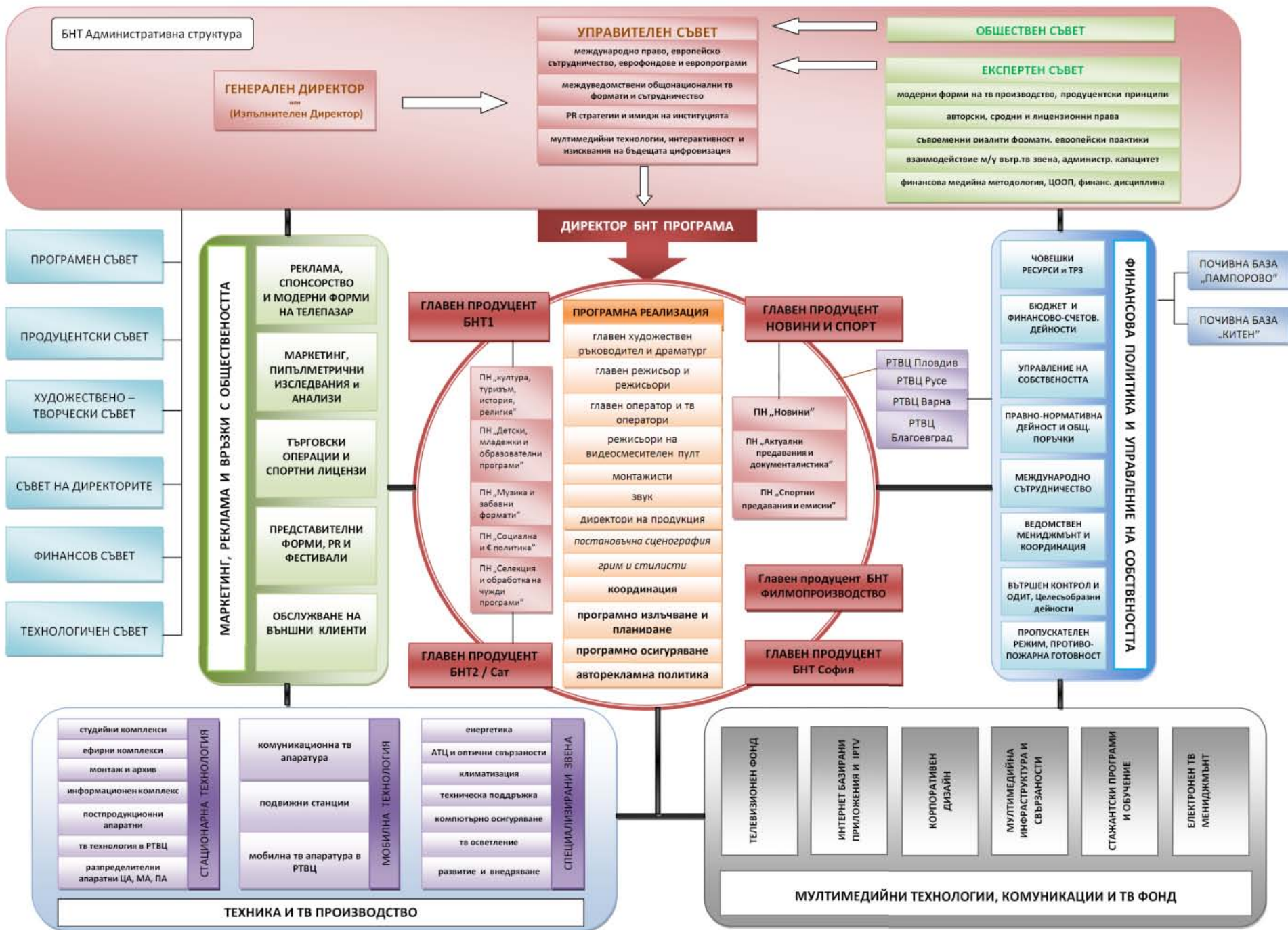
- Напълно окомплектоване с HD апаратура на всички производствени мощности в БНТ – Ст.4,Ст.5,Ст.1, пълно обновяване на постпродукционните мощности, архивиращи и излъчващи системи, предаване и приемане на HD външни сигнали;
- Напълно обновяване на цялата производствена технология в РТВЦ – изцяло HD поколение. Внимание: някой от възлите и апаратурата може да е SD поколение от Сан Стефано – тези, които са сравнително нови поне като производство. Останалата отпаднала апаратура SD поколение - в НАТФИЗ и Техническите университети и колежи;
- Окомплектоване на останалите студия и павилиони в НРТЦ с HD апаратура /след завършването на СМР и санирането им/;
- Проектиране и изграждане на същинско тв студио – голям павилион със снимачна площ от 1100 до 1300 кв.м. в НРТЦ – неизползваната територия от големия гараж и задния паркинг /всяка една обществена тв има голям павилион за заснемане на големи риалити формати, драма сериали, състезания и дискусии/, целесъобразно е това ново студио да се обслужва от бъдещите HD подвижни станции;
- Окончателно оформяне и въвеждане в експлоатация на пет-шест „сити поинт” базирани мини мощности – студия /на ключови позиции в столицата/;

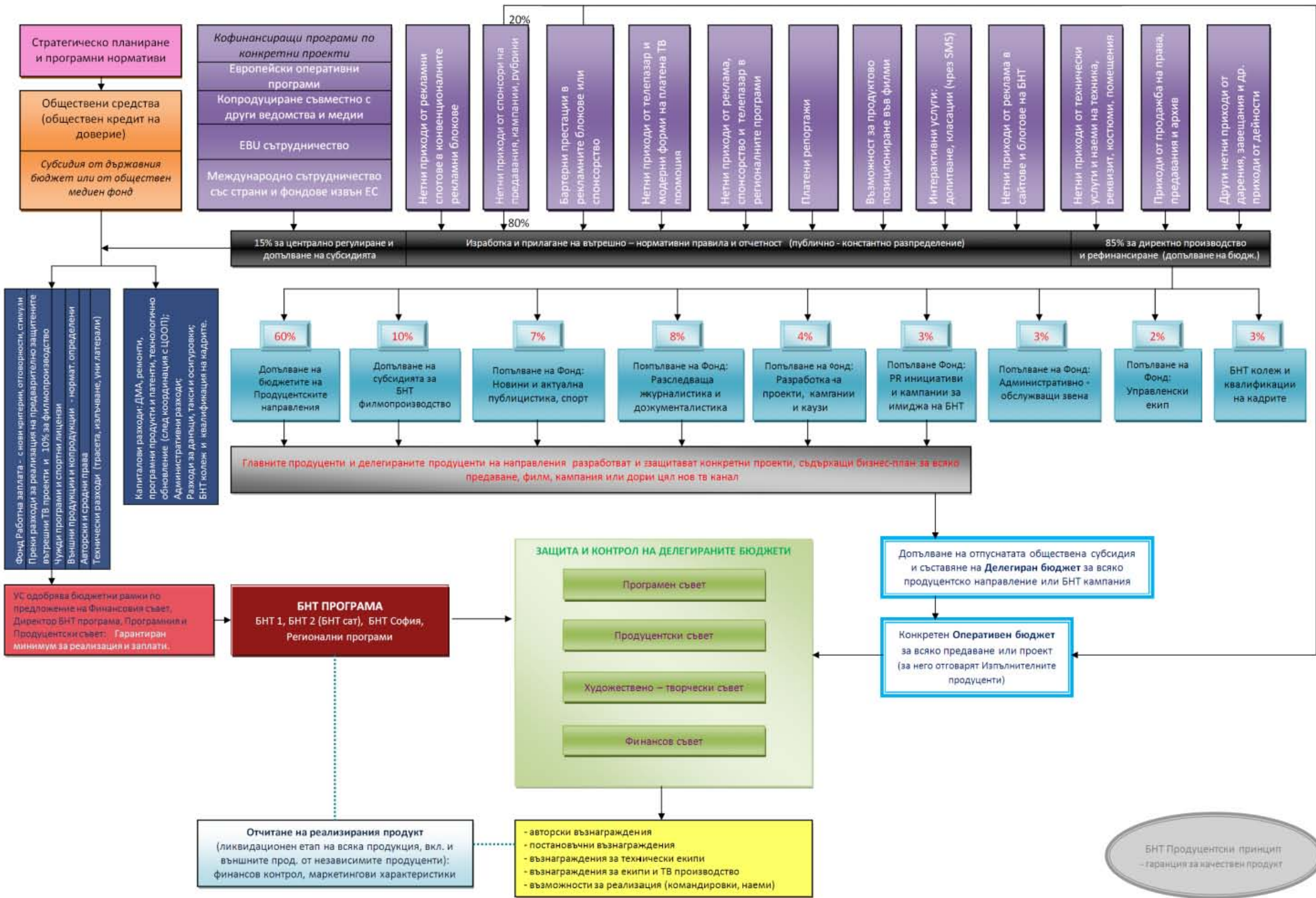
- Съвместно с други институции и министерства, БНТ активно участва в оборудване с HD апаратура и съоръжения на: НС, НДК, МС, Многофункционална спортна база, Народен театър, Национален стадион, Български Лувър и т.н.;
- Въвеждане в експлоатация на още две напълно оборудвани HD ПТС-и, от които едната много голяма /за 18-20 камери/, така че да задоволява международните стандарти за предаване на спортни събития и такива с международно значение – конференции, срещи на върха и т.н.. Тези подвижни единици трябва да са проектирани така, че да могат да се обединяват и да комутират в работен паралел навсякъде: НРТЦ, НДК, Спортни зали и стадиони, Народен театър, музеи и т.н. – универсално проектирани и изпълнени по един стандарт и философия;
- Първи стъпки в нещо важно и сложно: изготвяне на мотивиран анализ, експертни оценки, независими консултации, публично обсъждане и ангажиране на най-добрите експерти в бранша, вкл. и архитекти, бизнес-модел и осигуряване на финансиране, **така че след 8 до 10 години БНТ да се премести изцяло в НРТЦ и да освободи терена на Орлов мост.** Това ще бъде изключително решаваща стъпка и след 10-12 години, когато тв производството и тв потреблението бъдат съвсем различни, ще се окаже че това ще е изключително целесъобразно за следващите 50 години на БНТ. Така или иначе процесът вече е стартирал, а и предстоящите етапи вече са планирани.

Принципи и методи за постигане на поставените цели:

- Средства за значителни капиталови разходи през първата година няма да се разходват – първо ще се анализира, след това ще се проектира и накрая ще се разходват бюджетни средства. Ще се разходват само средства за консумативи, планови и аварийни ремонти, профилактика;
- Съставяне на Работна група от вътрешни, външни експерти, анализатори и доказали се специалисти в областта. Основни задачи: осъществяване на планов преход към същинска мултимедийна философия и поэтапно въвеждане на HD формата за тв производство, покриване критериите и очакванията относно „цифроразширяването на спектъра”. Етапи:
 - изработка на моментна снимка на ситуацията в технологичната област в БНТ /съоръжения, готовност, работни места, специалисти, възможност за ъпгрейд/;
 - изготвяне на експертен анализ спрямо събраните материали и факти;
 - съгласуване и дискутиране на програмните параметри и идеите за развитие на продуктите, които произвежда БНТ за период от 5-6 години напред /стратегическо програмно развитие/ - 10 работни дни;
 - изработка на дългосрочна стратегия за технологично и материално обновяване на БНТ спрямо идеите за програмното ѝ развитие, и спрямо анализа на съществуващото положение;
 - провеждане на публична дискусия, защита и синхронизиране на стратегията с водещи специалисти в бранша от различни ведомства и медии;
 - подготовка и провеждане на конкурси за проектиране по съответните части;
 - изготвяне на конкретни задания за стартиране на проектните фази по всички части;
 - изкристализиране на стойности, периоди, варианти – в следствие на готовите проекти – аналитичен подход спрямо цена, етапност, целесъобразност;

- изготвяне на доклади и апликационни форми за съфинансиране на проектите по европейски и други програми. Синхронизиране на програмата с останалите водещи ведомства и организации в държавата. Съчетаване на потребности, дейности и финансов ресурс;
- за около 200 дни БНТ ще разполага с най-мощното средство за привличане на финансов ресурс по различни програми: анализ, конкретни проекти, бизнес-план, дългосрочна стратегия за развитие, съобразена с тази в държавата /до този момент такъв подход на работа в БНТ напълно отсъства – всичко се „работи на парче” без ясна визия дори и за след 3-4 години/;
- Непрекъснато повишаване квалификацията на кадрите, включително обучение и в чужбина в постигнати договорености с обществени оператори. Привличане на лектори и експерти и в самата проектна фаза и семинарите – ръководители и инженери от техническите департаменти на големите световни обществени телевизии;
- Друг основен принцип: синхрон с останалите сходни потребности в държавата и междуинституционално сътрудничество и диалогичност /общодържавна необходимост и приоритети/:
 - *Специфично HD тв видео и звуково оборудване, и сходно такова е необходимо и за: Многофункционална спортна зала, НДК, БНР, Парламент, Министерски съвет, бъдещите големи музеи, МВР, КАТ, Гражданска отбрана, МО и т.н. Нужна е изработка на общи задания с цел сключване на изгодни договори с цел значително поевтиняване на проектите. Така съществува максимално голям шанс за привличане и договаряне с директни производители на стратегическо тв оборудване, и чрез европрограми, и такива за международна помощ и развитие - да се постигнат значително по-облекчени финансови условия за цялата ни държава;*
- За да съществува по-голяма прозрачност и най-вече целесъобразност при разходването на публични средства за бъдещето материално-техническо обезпечаване на БНТ /особено на тези, посочени в средносрочните и дългосрочните мерки/, проектите и конкурсите ще бъдат ясно консултирани и синхронизирани с Централния орган на обществени поръчки в страната /ЦООП към МФ/. Така отделните скъпи придобивки, каквито до този момент осъществи БНТ, за в бъдеще ще бъдат класифицирани като **централизиранни доставки и обединени обществени поръчки на първостепенните разпоредители на обществени кредити със сходен предмет на дейност**. Когато става въпрос за доставки на видео, звукова, мултимедийна, компютърна апаратура или пък за строително-монтажни дейности и саниране – тези дейности ще се сумират /окрупняват/ между крайните бенефициенти и така ще може да се постигне най-голяма икономическа ефективност и целесъобразност /цената ще се намали значително/. Ще бъдат поканени и ще се пристъпва към преговори и договаряне директно със световните производители на модерната и скъпа HD видео и звукова апаратура;
- Независим финансов одит – като мярка за затягане на финансовата дисциплина и целесъобразното разходване на средствата в БНТ. Тясно сътрудничество и обмен на данни с Комисията за финансов надзор и ЦООП.





СИТУАЦИОНЕН АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ – ОСНОВНИЯТ ПРИНЦИП НА МОДЕРНИЯ ТВ МЕНИДЖМЪНТ

ЦЕЛИ НА СИТУАЦИОННИЯ АНАЛИЗ

- аналитичният подход - като първа антикризисна мярка;
- намиране на правилния ключ за първия етап от реформирането на БНТ чрез най-важната зависимост: „човешки ресурс – продукция - финанси“;
- изготвяне на финансов анализ на съществуващото положение и статистически данни за 2008-2010 г.;
- придобиване и обработка на първичните данни - за рационална изработка на нова програмна стратегия;
- съхраняване и правилно позициониране на човешкия потенциал на БНТ - като основен производител на качествен български ТВ продукт;
- конкретни антикризисни финансови мерки за успешното приключване на 2010 година;
- изготвяне на бизнес-план за необходимите финансови средства за 2011г. – бюджетна субсидия, мерки за кофинансиране.

НЕЗАВИСИМ ФИНАНСОВ ОДИТ

- независими финансови одитиращи звена;
- привличане на анализатори и експерти като консултанти по специфичната ТВ материя към независимия финансов одит;
- съпоставка на получените данни с тези от вътрешния одит на БНТ;
- анализ: целесъобразност при разходването на държавни средства за периода 2008 – 2010г.;
- конкретни данни и препоръки за целесъобразни и законови методи при разходването на държавната субсидия - като пряк производствен разход за създаването на качествен ТВ продукт;
- методи за привличане на извънбюджетни средства за кофинансиране на оригинална българска продукция.

Събиране на данни за съществуващото положение и статистическо изследване за периода 2008 – 2010 г.

ПРОГРАМНО ОСИГУРЯВАНЕ ЧРЕЗ СОБСТВЕН РЕСУРС В БНТ

- видове длъжности по щатно разписание, трудови характеристики;
- видове характеристики на работните места по дирекции, направления и отдели;
- работна заплата за периода 2008 – 2010 г. по разпределение и съотношение: пряко тв производство, администрация, данъци, осигуровки, застраховки и др.;
- квалификация и мотивираност на наличния човешки ресурс в БНТ;
- задгранични командировки, фестивали и конкурси, съотнесени към производството;
- оригинална тв продукция – видове, характеристики;
- чужда тв продукция – видове, лицензионни права, характер, стойности;
- бюджети за производство на оригиналната тв продукция в БНТ;
- средства за придобиване и обработка на чужди продукции;
- продукция от РТВЦ – характеристики, бюджети, брой заети служители, качество;
- маркетингови характеристики на оригиналната вътрешна тв продукция;
- видове предавания (новини, продукции, филмопроизводство, спорт, забава и т.н.);

Приходи от реклама, спонсорство, телепазар. Тарифи, правила и договори.

- Продукция на СТФ „Екран“
- вид продукция, процентно съотношение: собствени филми и копродукции;
 - договори, етапи на производство, готови продукти, излъчени продукти;
 - финансов ресурс, разпределение, начин на взимане на решенията в тази посока;
 - количество на заплатените от СТФ „Екран“ вътрешни продукции от „Информация“.

Средства за капиталови дейности и придобиване на ДМА (техника, строителство и др.)

- Автотранспорт (обновяване, ремонт и гориво, вид лимити и отчитане);
- Придобити нови технически съоръжения;
- Стойности на разговори и лимити от стационарни телефони и с GSM оператори;

Отдаване на технически мощности под наем; постъпления от други дейности

Възвръщаемост от вътрешни и външни продукции (по часови пояси, характеристики, спонсорство, рекламни блокове в предаванията, маркетингови характеристики)

- Задължения на БНТ, неразплатени договори и дейности:
- вид, договори, количество, етап на преговорен процес, съдебна фаза и т.н.
 - целесъобразност, прилагане на конкретни мерки и стъпки;

ПРОГРАМНО ОСИГУРЯВАНЕ ЧРЕЗ СОБСТВЕН ФИНАНСОВ РЕСУРС ИЗВЪН БНТ

- външни предавания, изработени от независими продуцентски компании;**
- вид предавания – характеристики, времетраене, тематика;
 - бюджети – начин на съставяне и сравнение при готов продукт, анализ;
 - възвръщаемост на вложените средства от страна на БНТ;
 - използване на ресурса на БНТ (технически и човешки);
 - маркетингови характеристики (по договор и реални);
- хонорувани длъжности и специалисти, произвеждащи собствена оригинална ТВ продукция на БНТ, но реално извън нея:**
- вид длъжности: сценаристи, автори, режисьори, оператори, художници, композитори, актьори, водещи, муз. оформители, музиканти, изпълнители, асистенти, организатори, кабелисти, технически сътрудници, гримьори, фризьори и т.н.;
 - количество, финансиране, вид категории, авторски права, класифициране;
- наемане на външни подизпълнители за реализация на вътрешни продукции като външни изпълнителни продуценти и компании с изпълнителски договори;**
- вид предавания и услуги, провеждане на конкурси по задания от БНТ;
 - вид външни изпълнителни продуценти и реално реализирани от тях продукти;
 - финансов ресурс и видове договори;
 - (примери: „В неделя с“; „Референдум“; „Големият четене“; „Големият избор“; „Великите Българи“; „Българските събития на XX век“, СП по футбол и др.);
- стопанските разходи за вътрешните продукции, употребени извън БНТ;**
- вид и базови направления;
 - количество и начин на употреба;
 - целесъобразност, вид отчетни документи – договори, протоколи;
 - процентно съотношение със средствата за творческо осигуряване;
- други подизпълнители и външни реализатори (аутсорсване на дейности);**
- изработка на шапки и кашове, нови опаковки;
 - интерактивни услуги („В неделя с“, „Референдум“; „Големият избор“; „Големият четене“; „БГ песен на Евровизия“, „Зов от Африка“, „Българските събития на XX век“);
 - вид договори и начин на плащане;
 - целесъобразност, ефективно използване на всички договорени услуги;
 - конфликт със ЗОП и НВМОП – провеждане на тръжни процедури по задания;
 - изработка на уеб-сайтове на предавания, хостинг и поддръжка: основен сайт на БНТ; „Референдум“; „Бъди звезда“; „В неделя с“; „Големият четене“; „Великите Българи“; „Световно първенство по футбол 2010“, „Българките събития на ХХв.“ и др.;
 - реализиране на формати с добавена стойност чрез SMS и телефония: „В неделя с“; „Големият четене“; „Великите българи“; „Българските събития на XX век“; „Седмо чувство“; „Мондиал куиз“, „Референдум“, „Големият избор“ и др.;
 - вид предавания и договори – целесъобразност, необходимост и имидж на БНТ;
 - приходи за БНТ (отчетени и ефективно постъпили);
 - други: наем – техника, рекламни и PR инициативи на БНТ, договори за PR инициативи с външни рекламни къщи, сценографски проекти, платена публика, консумативи и т.н.;

Систематизиране и обработка на получените данни

Аналитичност при отчитането на финансовите резултати: показатели – нормативи; качествени показатели; сравнителни параметри; заключения и изследване на паричните потоци

Аналитичност и класифициране на човешкия ресурс в БНТ: показатели; сравнителни параметри; заключения; ефективност

Запознанство и анализ с въведените през юни 2010г. нови структури и щатно разписание в повечето дирекции

Резултати и препоръки от независимия финансов одит

СТРАТЕГИЧЕСКО ПЛАНИРАНЕ И ПРОГРАМНО РАЗВИТИЕ

- предавания до края на 2010 г.;
- нова програмна политика и предавания през 2011г.;
- програмно развитие за 2011 – 2014 г. (с новите канали и продукти);
- съобразяване с новите законодателни изисквания;
- възможности за кофинансиране на българските ТВ продукти;
- нов тип мултиформатно медийно общуване с потребителите (конкретни мерки по изискванията на цифровизацията);
- разработване и въвеждане на нови ТВ канали, продукти и услуги, реструктуриране на програмния и производствен ресурс на РТВЦ;
- нов тласък в развитието на собственото филмопроизводство – жанрове, качество, рейтинг, правила, конкурсно начало;
- разработка на медийни продукти, съвместно с други държавни ведомства и организации (общонационални формати);
- нов тип национални, спортни и социални инициативи, класации;
- нов тип лицензионни формати с оглед обществения профил на БНТ.

БИЗНЕС-ПЛАНИРАНЕ, ЗАЩИТА И ЗАЯВЯВАНЕ НА СРЕДСТВАТА

- реструктуриране на задълженията;
- успешно завършване на 2010 г.;
- бизнес-план за 2011г.; финансова макро-рамка за 2012-2014 г.;
- стратегически и финансов анализ и планиране за 2011 – 2013г.;
- търсене на съфинансиране; привличане на евросредства;

СТРАТЕГИЧЕСКИ АНАЛИЗ И РЕАЛНО МУ ПРИЛАГАНЕ

- предислоциране и правилно позициониране на наличния човешки ресурс в БНТ, провеждане на конкурси и оценяване;
- оптимизиране на цялото тв производство;
- мотивиране и нов тип договаряне с екипа в БНТ;
- привличане на специалисти в екипа на БНТ за реализиране на качествени български и нов тип мултимедийни продукти;
- форми и конкретни стъпки при въвеждането на Продуктския принцип в БНТ; изработка на правилници

Изработка и прилагане на стандарти за реализация на висококачествени български ТВ продукти, правила

ВИСОКОКАЧЕСТВЕН БЪЛГАРСКИ ТВ ПРОДУКТ

- новини – атрактивно поднесени с нови елементи;
- актуална, културна и социална публицистика;
- разследваща журналистика и документалистика;
- атрактивни спортни предавания – собствено произв.;
- качествени образователни програми и класации;
- български драма сериали и ситком;
- музикални предавания, забавни формати и класации;
- детски предавания и сериали;
- нов вид публицитични блокове и предавания със социална, образователна, етническа, религиозна, здравна и екологична тематика;
- максимално гъвкаво използване на потенциала на БНТ - човешки ресурс и техническа обезпеченост.