

# ТЕЛЕВИЗИЯ НА ЗРИТЕЛЯ

## I. РАЗВИТИЕ НА БНТ КАТО ОБЩЕСТВЕНА МЕДИЯ

На Българската националната телевизия ѝ предстои много важен период. Цифровизацията променя телевизионния пазар изключително динамично. Обществените медии трябва да защитят мястото си в този процес. При комерсиализирания профил на частните телевизии защитата на обществената функция изисква алтернативен програмен продукт, който да удовлетворява максимално широка национална аудитория. Успешната формула за БНТ е в баланса между *качество* и *гледаемост*. Обществената телевизия не може да си позволи да привлича аудитория *на всяка цена* и чрез компромиси. Тя трябва да продължи да изгражда вече създадения си образ на *коректив* на субкултурата и комерсиалното съдържание и гарант на *обществените ценности*.

БНТ ще си постави за цел да докаже, че „обществена” не е равно на *безинтересна*. *Обществена телевизия* означава различните общности и поколения да разпознават в нея своя интерес. Да стане интересна за всеки, да стане „*телевизията на зрителя*”.

Моята цел ще бъде да **разширим аудиторията на БНТ**; да привлечем *младите хора* - тези, които търсят не само многообразна и бърза информация, а и високо качество, забавление, иновации и общуване. Това е *отправната точка* при търсенето на новия образ на националната телевизия. Пред прага на цифровизацията необходимият посредник между медията и аудиторията са съвременните комуникационни технологии. Затова програмната ни стратегия ще включва, освен обогатяване на жанровото многообразие, силен акцент върху развитието на онлайн съдържанието и новите медийни услуги. **Младежката тематика и интернет** са двете потенциално най-перспективни територии за развитие. За да стане в следващите години БНТ „*телевизията на зрителя*”.

Радикалната промяна на БНТ е не само наложителна, но и неизбежна. Променени са технологичните, пазарните и правни условия, в които телевизията ще работи през следващите години:

**Идва цифровизацията.** В този процес БНТ не може да залага на вече познатия лийтмотив „продължение на постигнатото”. Цифровите технологии са радикално ново *средство за по-високо качество, за социално включване и за обратна връзка*. Това е промяна, през която зрителите на БНТ получават достъп до онлайн анкети, практична информация, съдържание по поръчка (video on demand). Зрителят ще получи трансмедийен разказ на събитията между телевизията и интернет, а БНТ - обратна връзка с аудиторията и ТВ продукт, произведен от зрителя.

**Финансирането е нестабилно.** В условията на **финансова криза БНТ ще разработи стратегия за оптимизиране на разходите и увеличаване на приходите**. Европейският съюз признава, че цената на обществената функция е висока и препоръчва на държавите да осигурят на обществените оператори достъп до финансови средства за осъществяването на обществения им ангажимент. Поради кризата обаче държавната субсидия на БНТ беше намалена и стигна до най-ниското ниво за обществена телевизия в Европа. Затова БНТ ще създаде модел за допълнително финансиране, който не противоречи на обществената ѝ функция, но води до създаване на продаваем качествен телевизионен продукт. Ресурсът на тази стратегия е в

използването на европейските възможности за проекти, разработване на неизползвани рекламни ниши, стратегически партньорства с други институции и мултимедийни платформи. Финансова ефективност ще се търси при реализиране на всички продукции - както на външните, така и на вътрешните .

**Подготвя се нов медиен закон.** Тъй като предлагам стратегия, разработена при променяща се правна рамка, смятам, че решенията, които засягат финансирането на БНТ, трябва да бъдат съобразени както с европейските изисквания, така и с реалностите на българския медиен пазар. Новият закон трябва ясно да дефинира характера и обема на обществената задача и да определи методологията за нейното остойностяване след актуален анализ за средната пазарна стойност на час програма - в момента тази стойност е силно подценена спрямо пазарните реалности. Законът трябва да отговори и на още един въпрос: ще се запазят ли рекламните ограничения и в бъдещите канали на БНТ.

От своя страна БНТ ще осигури непрекъснат **мониторинг и вътрешен контрол върху** разходването на **публичните средства**.

## **II. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ НА БНТ, РЕДАКЦИОННА СТРУКТУРА**

Успешното управление на БНТ в условията на реструктурирането на телевизионния пазар зависи от управленската ефективност и от прозрачността на управлението. Предлагам механизъм, който от една страна да изисква пълна функционалност на структурата, а от друга - да осигури експертно и гражданско присъствие с консултативна роля в целия управленски процес.

**Управителният съвет (УС)** е орган, утвърден от съществуващия Закон за радио и телевизия. Неговите четирима членове ще отговарят за: програмно развитие; администрация и финанси; стратегия и европейски проекти; технологии и цифровизация.

**Бордът на директорите**, освен оперативното управление, ще изгражда визия за развитие през следващите години и ще изработи стратегия за приоритетите на отделните дирекции преди цифровизацията. Директорите ще бъдат одобрявани от УС с концепция за развитие на дирекциите.

Ще бъде създаден вътрешен **Креативен борд**. Той ще дава независима **вътрешна оценка** и обсъжда предложения и идеи за програмното развитие на БНТ.

**Общественият съвет (ОС)** ще стане постоянно действащ орган. Той ще отговаря за **външната оценка и** ще гарантира прозрачността на управлението. Членове ще бъдат медийни експерти, изявени личности на българската култура, гражданското общество и бизнеса в България. ОС ще работи като своеобразен консултативен съвет за програмата и развитието на БНТ.

**Съществуващата структура ще бъде оптимизирана като позиции и принципи на работа.**

**Дирекция „Програма БНТ 1”** изгражда програмната концепция на БНТ1. Тя ще бъде структурирана в пет основни продуцентски центъра:

– за вътрешна продукция, за външна продукция, за кино, за европейски проекти и за интернет и кросмедия проекти.

**Дирекция „Информация”** ще има пет продуцентски центъра:

– новини, актуални предавания, документалистика, спорт и интернет информация.

Новата дирекция **„БНТ СВЯТ и региони”** ще има два продуцентски центъра:

– Сателитният канал и регионалните центрове.

**Въвеждането на продуцентския принцип на работа в БНТ ще обуслови нов начин на взаимодействие между програма, информация, техника и реализация.**

**Дирекция „Технологии и нови медии“** ще замести сегашната дирекция „Техника“. Тя ще разработва дигиталните платформи и новите медии; ще следи за технологичното състояние и развитие на телевизията.

**Дирекция „Финанси, бизнес и администрация“** ще отговаря за управлението на финансовите средства и собствеността, бюджетирането, вътрешно-административния ред и човешките ресурси. Отделът по човешки ресурси ще се занимава с подбора на добри специалисти. Добре мотивиран и амбициозен екип е от първостепенно значение за промяна и реализиране на идеи.

**Дирекция „Маркетинг, реклама и комуникация“** ще предложи нова маркетингова политика, която ще повиши продажбите на продукцията на БНТ, ще стимулира продуцентските центрове в търсене на спонсорство и реклама, ще осигурява анализ на фокус групи, социологически изследвания и мониторинг на програмите, ще акцентира (чрез отдела си за комуникация) върху обратната връзка със зрителя. Фокусът върху зрителя ще бъде приоритет. Редовно ще проучваме мнението на целевата аудитория. Ще се разработят връзките с обществеността. Ще бъде създадено звено за вътрешна комуникация с ясни правила за достъп до всяко взето решение. Важна част от работата на тази дирекция ще бъде разработването на гъвкава ценова политика и силно търговско звено, които да осигурят допълнителни приходи на Националната телевизия. Активната търговска политика ще постави рекламодателя в центъра на своята работа, ще го информира навреме и ще го убеждава да инвестира в БНТ.

Ще бъде създаден **„Офис на Генералния директор“**- структурно звено, в което влизат **правният отдел, главният секретар, международният отдел, вътрешният одит и „Стратегия и развитие“** (Това ще бъде специален отдел, отговорен за дългосрочната стратегия за развитие; той ще търси и контролира изпълнението на европейските проекти).

Убедена съм, че структурата на БНТ се нуждае от радикална промяна, която да отговаря на изискванията на бързо променящата се медийна среда. Преструктурирането обаче трябва да се предхожда от картография на процеса. Анализът ще определи кои са структурните звена, които не отговарят на развитието на телевизионната среда и кои нови трябва да бъдат създадени с оглед на променящите се реалности.

Ще заработят **нови принципи на работа като т.н. „Управление на таланта“**, който ще даде стимул и възможност за развитие на най-ценните кадри на БНТ. За да се избегне всякаква предпоставка за конфликт на интереси, ще се прецизира **Етичният кодекс**.

Въвеждането на продуцентския принцип на работа и отпадането на редакционната структура няма да засегнат журналистическата независимост. Тя ще бъде гарантирана от вътрешно структурирани продуцентски колегии, творческите гилдии, професионалния авторитет на директорите и главните продуценти.

### **III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ**

Какво трябва да съдържа програмата на една обществена медия? Отговорът, който дават европейските телевизии, е: да правим **доброто популярно и популярното добро**; да имаме предаване за всеки и да привлечем зрителя за съавтор.

БНТ започна своята програмна битка на силно комерсиализирания телевизионен пазар като използва вълната на реалити форматите и ги наложи за представяне на съдържание, присъщо на обществен оператор – политика, история и култура.

Националната телевизия наложи модерен стандарт на публицистика в прайм тайм и осигури на зрителя избор между обществена дискусия и комерсиално съдържание.

Тя е единствената телевизия, която има в ефира си предаване („Референдум“), което изследва зрителската позиция по изключително важните теми на седмицата и показва промяната в нея след дебат. Тя продуцира Великите българи”, „Голямото четене”, „Големият избор”.

Високият рейтинг на новините и политическите предавания на БНТ, обаче, не може да компенсира липсата на **цялостна програмна стратегия**, която да привлича зрителите. Тя трябва да се опре на модерните европейски тенденции за съчетаване на общественото с комерсиалното, на богато жанрово и съдържателно разнообразие, на качество на продукцията и на дългосрочна предвидимост на програмната схема.

От гледна точка на съдържанието БНТ ще заложи в програмите си на сезонните проекти, общественото реалити, дискусията и документалната форма, интелигентното забавление, киното и интерактивните формати.

**БНТ трябва да открие развлечението като основен компонент на програмното си съдържание.** Ще предложи като начало да бъде обявена позиция за развлекателен формат. Националната телевизия ще заложи и на опита си да продуцира успешно обществено реалити. И ще покаже, че развлечението може да е подход дори в такива форми като документалното кино. Такъв пример е т.н. „документален сериал” (docu soap), който е с образователен, но и със забавен акцент.

**БНТ ще използва уникалното си предимство като продуцент на българско кино.**

Законовият ангажимент на БНТ да изразходва 10% от бюджетната си субсидия за **телевизионно филмово производство** дава допълнителни възможности за програмно развитие. Активно ще подкрепям производството на български сериали, игрални, документални и анимационни филми. Последната година показва покачване на интереса на частните телевизии към филмопроизводството. За да запази водещата си роля като продуцент сред телевизионните компании, обществената телевизия трябва да предложи промени, продиктувани от две събития: въвеждането на **продуктовата реклама** и налагането на **по-евтина и ефективна система на производство**. БНТ ще следва модела на европейските обществени телевизии, където по-комерсиалното съдържание не означава отстъпване от стандарта на медията. Този подход дава възможност за обмен на готова продукция с други обществени телевизии. Националната телевизия ще продължи да копродуцира **българско игрално кино** и да **финансира дебюти**. Ще се отвори и програмна позиция за представяне на “киното на младите” - **късометражното кино**.

Ще заложим и на формата на филмирания театър наложен от BBC и ARTE, за да възродим традицията на телевизионния театър в БНТ. Първото ни предложение ще бъде заснемане на трилогията на Чехов - „Вишнева градина”, ”Три сестри” и „Чайка” на режисьора Крикор Азарян.

Ще се опитаме да **създаваме културни събития**. На БНТ ѝ отива да бъде не само място за излъчване на културни програми, но и инициатор на културни събития. Новогодишният концерт е добър пример, който може да прерасне в годишна програма. Заедно с БНР бихме могли да разработим Медиен културен календар, който да съдържа 4-5 големи прояви годишно (концерти, фестивали, хепънинги).

Програмата на БНТ ще влезе в най-новата тенденция в обществените телевизии (Полша и Холандия) - **ексклузивните тематични пояси**. Те представят актуалните събития през различни телевизионни формати.

Приоритет на обществената телевизия винаги ще останат **новините и актуалните предавания**, които са лидер с обективността и достоверността си. Те ще запазят прайм тайма си на излъчване, въпреки ожесточената комерсиална конкуренция. Ще

продължим да инвестираме в развитието на качествената журналистика в предавания като „Панорама” и „Референдум”. Ще създадем и потребителски предавания, които ще са от полза за хората в момент на икономическа криза. Ще говорим често за икономика и пазари. Ще развием и друга характеристика на обществената телевизия – **разследващата журналистика**. На документален принцип ще бъде изградено **новото външнополитическо предаване**, което БНТ ще реализира веднага, щом финансовото състояние позволи. Това предаване ще се противопостави на капсулирането на българския зрител, комуто, според един български социолог „е отнет светът”. То ще се опре на най-добрите традиции на БНТ в заснемането на международни събития.

БНТ ще реализира мултимедийни проекти, свързани с обмен на съдържание с други медии - **т.н. cross media**. Те могат да се осъществят в две посоки - „**телевизията влиза във вестника**” (като видео на сайта на вестника) и „**вестникът влиза в телевизията**” - става дума за международната медийна практика авторитетни седмични или месечни списания да имат съвместни предавания с даден телевизионен канал. Подобни формати могат да бъдат развити с радио и интернет медии.

Програмите за деца и юноши са запазена марка за БНТ. Успешният старт на „Яко” трябва да бъде съчетан с нови проекти. Ползвайки детските си програми, БНТ може да създаде **интернет портал за деца**. Това ще бъде уникален за България детски сайт. Специален проект ще търси връзката между книгата и младите зрители .

БНТ е безспорен лидер в излъчване на български и световен **спорт**. Ресурсът за развитие е в създаването на специален спортен сайт, който би увеличил аудиторията и рекламния интерес. Пример е страницата, специално създадена за Световното първенство, чиято посещаемост е рекордна. Ще се обсъди и перспективата за създаване на **спортен канал**.

Специално внимание ще бъде отделено на **регионалните програми**, които предлагат четирите телевизионни центъра на БНТ. Ще се анализира мястото им спрямо конкурентните местни програми. Регионалното съдържание трябва да е равностойно по качество на националното и да представя спецификата на региона. Опитът на европейските телевизии включва излъчване на оригинален продукт в обем няколко часа дневно, разположен в различни пояси на **24-часов информационен канал**. Ако подготви подобен проект, БНТ може да използва фондовете за регионално развитие на ЕС. Разделянето на националната мрежа по региони ще става в определени часови пояси (своеобразни „прозорци”), когато зрителите от даден регион ще имат възможност да гледат само новинарските и актуални предавания, произведени от местния център. До създаването на информационен канал тази схема може частично да бъде въведена в БНТ САТ. Това ще улесни нейното пълно разработване по-късно.

**Сателитните канали** на обществените телевизии в ЕС отдавна са надскочили целта си да бъдат гледани само от сънародниците в чужбина. Те вече са международни и прокарват културното, икономическо и политическо влияние на съответната държава. Следвайки тази тенденция, програмната схема на БНТ САТ ще бъде променена. Тя ще бъде политематична, съобразена с: българите в чужбина, чуждите зрители от Европа и света, националните рекламни послания на България. За тази цел ще се търсят проектни, финансови и концептуални партньорства с държавни институции и предприятия от частния сектор, ангажирани с рекламата на България по света. Заради новия облик ще предложи и промяна на името – БНТ СВЯТ. Част от съдържанието ще бъде представено и на английски. Ще търсим сътрудничество с предаванията за чужбина на БНР.

**Интернет** е територията с най-голям потенциал за развитие както на съдържанието, така и на рекламната стратегия на БНТ. Националната телевизия трябва да превърне страницата си в **прозорец и да** предлага линкове към външни сайтове с обществено

съдържание (библиотеки, театри, университети, културни институти и др.). Ще създадем достъп до своеобразна „библиотека”, съставена от всички програми на БНТ. **Мултимедийните услуги** ще станат все по-значим елемент от обществената ни функция. Ще се разшири мрежата за местни новини. Потребителите на *bnt.bg* ще се информират за събитията във всички региони, като се използва богатата ни кореспонденска мрежа. Обществената телевизия ще развие и услуги по заявка, съществен елемент от платформите на европейските медии и източник на средства за операторите. **Телевизията в интернет** ще бъде основен акцент в развитието. При разпределението на бюджета на БНТ ще увеличим частта за развитие на интернет услуги и съдържание. Ще създаваме специален продукт за мрежата, като се базираме на опита си от „Новините в 100 секунди”. Ще се опитаме да развием мобилна версия на водещите новини с мобилните оператори. Ще поддържаме постоянно присъствие в социалните мрежи Facebook и Twitter.

Преди цифровизацията БНТ ще балансира програмно между един изключително натоварен основен канал (БНТ 1) и БНТ САТ. След цифровизацията БНТ ще има един флагман – БНТ 1 (според английската терминология mainstream канал), който ще търси висока гледаемост и конкурентноспособност. Той ще излъчва най-доброто от продукцията на обществената телевизия. Другите канали ще бъдат профилирани спрямо обществения интерес.

БНТ има държавна субсидия и отговорност за изразходване на тези средства. Затова предлагам **ясни критерии при обсъждане на продукцията на БНТ** преди нейната реализация: увеличаване на общественото влияние на телевизията; оригиналност и качество; интерес за отделния зрител и обществото като цяло; съотношение на парични и ценностни показатели; въздействие върху медийния пазар. Предлагам да се въведе и **обществена оценка за програмите на БНТ**, допълваща строго пазарната оценка на рейтинга. Тя ще бъде изготвяна от Обществения съвет. Ще се търси и по-пряката оценка на зрителя през сайта на телевизията и в различните видове форуми на предаванията.

#### **IV. ТЕХНОЛОГИЧНО И ПРОГРАМНО РАЗВИТИЕ НА БНТ с оглед предстоящото наземно цифрово телевизионно разпръскване в Р. България**

**Технологичното развитие** на БНТ е в пряка връзка с програмната необходимост и развитието на новите технологии. Цифровизацията на производствената среда на БНТ е вече факт. В студийната производствена база е изградена преносна мрежа за стандартна дефиниция, но са заложени устройства, които в бъдеще ще могат да разпространяват сигнал с висока разделителна способност (HD). В момента се извършва преход от старата лентово-базирана технология към внедрената файлово-базирана система за производство, излъчване и архивиране *Avid*, гарантираща високо качество и оптимизация на процесите.

Въпреки финансовите затруднения, БНТ трябва да има ясен план за действие. В условията на криза ще бъде направен анализ на производствените нужди и на тази база ще се оптимизира броя и обема на необходимите мощности, подлежащи на развитие и преоборудване.

##### **Стратегическите цели за следващите 2-3 години включват:**

- концепция за бъдещия излъчващ формат на БНТ1, като първата стъпка трябва да е за производство и излъчване на стерео звук и картина във формат SD 16:9;
- развитието на внедрената **Avid Unity ISIS система** и нейното обновяване към

възможност за работа във формат HD (към нея трябва да се интегрира сървър за *Web publishing* за публикуване на новини в сайта на БНТ);

- **система за управление и контрол** на производството с различни модули.
- нов договор за **разпространението на БНТ САТ** (старият договор с Eutelsat изтича през 2011 и това налага бързо проучване на най-добрите разпространители, за да бъде изпълнено изискването на ЗРТ програмата на БНТ САТ да достига до всички българи по света). Целта е максимално покритие на територията на земното кълбо.
- **нови камкордери (камери за новини и спорт)**, които ще позволят съкращаване времето на производство;
- подмяната на отживялата аналогова технология за пренос на ТВ сигнали чрез радиорелейни линии
- висококачествена **ТВ връзка с регионалните центрове**
- пускане в експлоатация на **Студио 1 в НРТЦ** и дооборудването му за производство на програми в HD резолюция;

Всички промени в технологичната производствена среда на БНТ трябва да бъдат насочени към създаване на предпоставки за плавен преход към производство и излъчване на SD 16:9 - и после на HD продукция, за да може БНТ да бъде конкурентноспособна на българския и европейския пазар.

**Цифровизация.** Процесът на цифровизация ще включи в цифровата платформа за излъчване БНТ1 и още няколко програми. Сигналът на БНТ1 и в момента се подава към НУРТС в цифров вид SD SDI (стандартна дефиниция), но се излъчва в ефир аналогово. Цифровото излъчване на БНТ1 може да започне веднага, щом стартира дигиталното разпространение в България. Все още не знаем с колко канала SD ще разполагаме и ще има ли HD канал (който вече е реалност дори в държави извън ЕС).

Тази неяснота прави конкретното планиране на профила на програмите от бъдещата цифрова платформа до известна степен условно. При всички положения трябва да се направи бизнес-план с анализ, разходи и ползи. Изборът трябва да бъде прецизен, програмите - финансово обезпечени, а стратегията - ориентирана към обществения ефект и гледаемост. Ще следваме практиката на европейските обществени телевизии. Имаме идейна готовност за цифрови канали: основен - БНТ 1 и още: информационен, канал за култура и образование, спортен. Ако получим и HD канал, той ще излъчва всички програми, които постъпват в БНТ на HD . В много държави развиват и канал за хора в неравностойно положение, а там където туризмът е основна част от икономиката на страната, има и туристически. БНТ внимателно ще разгледа тези профили и ще ги съобрази с българската аудитория.

## **V. АНТИКРИЗИСНИ МЕРКИ**

Кризата се бори с развитие. Вярвам, че най-добрата антикризисна мярка е повишаването на качеството на телевизионния продукт, за да носи той повече приходи от реклама и спонсорство. В този смисъл смятам за грешна стъпка и мнима икономия съкращаването на средствата за ТВ програма. Нови рубрики, нови формати, нови кампании, интересно съдържание и качествено производство – това са естествените начини една телевизия да привлича повече зрители и повече реклами. По опита на европейските оператори ще се направи тест на обществената стойност на всички предавания. Тестът ще включва паричната им стойност и до каква степен изразходваните средства носят възвращаемост като върнат ресурс или като ефект на медийния пазар.

Допълнително съдържание може да се създаде и чрез **работа по проекти** – на

Европейския съюз, комуникационни проекти на българската държава и обществени проекти на българския неправителствен сектор. Ще създам структура, която ще търси проектно финансиране за **производство** на предавания, репортажи и документални филми; цифровизация на **архива на БНТ**; национални, балкански и европейски **инициативи**.

**Целта на антикризисните мерки** е да бъдат оптимизирани финансовите потоци в ограничен времеви период, без това да води до влошаване качеството на продукцията. Ще направим преглед на бюджета за 2010 г.

Нормално е всеки мандат да започва и да завършва с **одит**. На мен и моя екип, но преди всичко на обществото, трябва да стане кристално ясно какво е финансовото състояние на Българската национална телевизия в момента. **Проверка на Сметната палата** беше вече поискана от сегашното ръководство. Ще поискам и **функционален анализ „ефективност на програмата/ ефективност на активите“** с цел допълнително изясняване на картината. Средносрочна цел е превръщането на БНТ в обществена структура с **корпоративен модел на управление**.

#### **Съкращаване на разходите.**

Пълният преглед на дейността на БНТ ще ми позволи да детайлизирам намеренията си за оптимизиране на щатния състав, съкращаване на разходите и увеличаване на приходите. Що се отнася до съкращаване на разходите, моят план включва:

- оптимизиране на **излишни или раздути административни звена**;
- **преглед на задълженията**;
- преоценка на **свръх-финансирани предавания и дейности** вътре в Националната телевизия;
- постигане на максимална ефективност при работа с **външните продуценти**;
- оценка на **планирането на мощности** и финансовия ресурс за реализация на всяко предаване; предварително обвързване на наличните човешки ресурси с планирания обем програма;
- преценка на дейността на **кореспондентите** и на разходите по тях;
- определяне на **оптимални производствени капацитети** за работа на мощностите в зависимост от производството.

Основният инструмент за съкращение на разходите ще бъде **продуцентският принцип**. Той ще осигури атмосфера на **лична и колективна отговорност**, която няма да търпи раздут щат и хора без работа. Ще се водят от разбирането, че са необходими хора заради работата, а не се търси работа за хората.

БНТ продължава да притежава и амортизирана, морално остаряла техническа база. За нея трябва да се изготви нов амортизационен план и обновената част да бъде използвана на свободния пазар, за да носи приходи. Пряко свързано с продуцентския принцип е **програмното бюджетиране**. То ще бъде ориентирано спрямо единица продукция, а не спрямо наличния щатен състав.

#### **Увеличаване на приходите.**

Детайлната оценка на активите и пасивите ще покаже кои са неизползваните възможности на БНТ. Като начало на бъдещи действия предлагам следното:

- преглед на **приходите от „заспали активи“** на БНТ (почивни станции, студийни комплекси), които биха могли да бъдат давани под наем или използвани с други търговски цели; продажба на програми от фонда и друга продукция на БНТ;
- повишаване на **приходите от реклама** и спонсорство чрез създаване на атрактивна продукция;



- създаване на **съвместни продукции**, които да бъдат финансово подпомогнати от копродуцентите;
- неизползвани досега възможности на рекламата в интернет, БНТ САТ и регионалните центрове;
- **размяна на пакети от програми** и документални и телевизионни филми с телевизиите, членуващи в Европейския съюз за ТВ и радиоразпръскване (EBU).

## VI. ФИНАНСИРАНЕ НА БНТ. ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ НА КОНТРОЛ

По-голямата част от идеите ми за допълнително финансиране вече развих в раздела „Антикризисни мерки”. Тук ще допълня няколко принципа.

Стабилното финансиране на обществените телевизионни оператори играе ключова роля за тяхното развитие. Финансирането трябва да гарантира достатъчно ресурси за осъществяването на дейността им, развитието и адаптирането към новата медийна среда и нуждите на обществото. Някои от големите европейски обществени телевизии (BBC, ARD, France Televisions и RAI) се финансират предимно от телевизионни такси. Но тенденцията за намаляване събираемостта на таксите принуждава телевизиите да търсят други форми – държавен бюджет, реклама и т.н. По закон БНТ разчита предимно на **държавната субсидия**. Тя е рискова форма на финансиране. Всяка криза променя нейната стойност, като при това оставя съмнения за зависимост на медията от държавата. На фона на сегашното финансово и икономическо състояние на страната, въвеждането на лицензионни такси ще продължи да е въпрос на бъдещето. Така държавната субсидия се превръща в определящ начин за оцеляване на обществените медии.

Въпреки това ще търся **допълнителни начини за финансирането на БНТ**. Вече изразих убеждението си, че основната част от разходите на БНТ трябва да отиват за производство на телевизионна програма. Именно инвестицията в програма е гаранция за качество – а то ще привлече рекламодатели и спонсори. Това ще бъде основната ми цел. Ако програмите не издържат на теста за обществена оценка, те ще бъдат свалени от ефир, колкото и трудно да е това решение.

За да увеличи качеството, **ще оптимизирам разходите** и освободените средства ще вложа в съдържание и технологично обновление. Чрез описаната от мен оптимизация на структурата на Националната телевизия ще постигна по-ниски разходи за администрация и по-високи – за съвременно заплащане.

**Бизнес правила и конкуренция.** За да увеличи БНТ конкурентноспособността си, ще се приеме бизнес стратегия за управление. БНТ трябва да се трансформира, за да посрещне предизвикателствата на пазара и да не бяга от конкуренция с частните оператори. Конкуренцията ще се състои в:

- предлагането на качествена **продукция**;
- **структура**, която да взема решения бързо и да стимулира инициативността;
- организация, която непрекъснато да повишава **уменията** и професионалните знания на работещите в БНТ; инвестиции в професионално обучение на кадрите;
- заплащане, ориентирано към резултати, което да направи крайното възнаграждение зависимо от свършената работа и пазарната среда;
- ефективен проектен мениджмънт.

**Контрол и прозрачност.** Основна цел ще бъде постигането на по-голяма прозрачност и финансова отговорност на обществената телевизия. **Вътрешният одит** на телевизията ще изготвя регулярен доклад, който ще бъде предоставян на УС и на ОС. Редовно ще се разглеждат и отклоненията в бюджета; практиките и процедурите за това

ще бъдат разписани подробно.

**Борба с корупцията.** Ще бъдат разработени мерки, които ще включват превантивен и последващ контрол върху всички системи на управление на БНТ. Сигналите ще се проверяват детайлно, независимо за какво ниво в телевизията става дума. Новата роля на Обществения съвет има за цел да осигури тази прозрачност и превенция, в него ще има представители на неправителствени организации и сдружения, разследващи корупцията.

**Ангажимент на държавата.** Независимо от положените усилия, ще разчитам на ангажимент от страна на държавните органи и законодателя. Ще дискутирам с Министерството на финансите **гаранциите за преминаването на БНТ към цифровото разпространение** както от гледна точка на субсидията, така и от гледна точка на субвенцията (ресурс за технологично обновление заради наложените законодателни ограничения). Това е европейска практика: във всички страни на ЕС държавата е поела финансов и организационен ангажимент за цифровизацията на обществената телевизия. Това не изключва някои нейни аспекти да бъдат осъществени чрез европейски програми.

Ще поискам **промяна на механизма за изчисляване на цената на един час ТВ програма.** При определяне на бюджетната субсидия е формирана стойност за 1 час телевизионно време. За 2009 г. тази сума е била 2580 лева за час програма. Смятам да поискам актуализиране на начина, по който се изчислява тази цена, защото сега тя е далеч от реалната стойност и пазарните производствени цени. Освен това в общия бюджет на БНТ за програма Сателитният канал получава субсидия, изчислена на базата на 12-часова програма. Ще настоявам субсидията да бъде изчислявана на реалната база – 24-часова програма, която БНТ САТ произвежда вече две години.

Бъдещето на БНТ е тя да се превърне в истинска обществена телевизия с цялата независимост и отговорност на такава мисия. **Независимостта** се гарантира в три направления, които са взаимно свързани – **финансово, управленско и редакционно.** Без ясен механизъм за стабилно финансиране, което да осигури програми с високо качество и без управленски структури, освободени от външен натиск, редакционната независимост е невъзможна.

## **VII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Независимо от всички трудности, Българската национална телевизия остана институцията с най-голямо доверие. Това е капитал, който екипът на БНТ може да съхрани и обогати. Нужна е смелост за реформа и въображение, за да бъде спечелена битката за съдържанието в новите условия. Ако получа вашето доверие, се надявам, че посланията на тази концепция и на програмата на Националната телевизия ще стигнат до всеки зрител. Време е да станем „*телевизията на зрителя*”. БНТ е готова.

