

# КОНЦЕПЦИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА БЪЛГАРСКАТА НАЦИОНАЛНА ТЕЛЕВИЗИЯ

От Милена Милотинова  
кандидат за генерален директор на БНТ

## БНТ - ТЕЛЕВИЗИЯ В ИНТЕРЕС НА ОБЩЕСТВОТО



## Съдържание

|   |        |
|---|--------|
| Развитие на националния обществен доставчик<br>на аудио-визуални медийни услуги ..... | стр 3  |
| Организация и управление, редакционна структура .....                                 | стр 7  |
| Програмни намерения и приоритети .....  | стр. 9 |
| Технологично развитие .....   | стр16  |
| Финансиране, форми и механизми за контрол.....  | стр 18 |
| Заключение .....  | стр 20 |

## РАЗВИТИЕ НА НАЦИОНАЛНИЯ ОБЩЕСТВЕН ДОСТАВЧИК НА АУДИО-ВИЗУАЛНИ УСЛУГИ - ФИЛОСОФИЯ, ОСНОВНИ ВИЖДАНИЯ И ПОСОКА

Българската национална телевизия е институция, натоварена с голямата отговорност - да изпълнява обществени функции, които са съществени и основополагащи за това в какво общество ще живеем, ще развиваме ли културата, образованието, националните ценности, какви деца ще отгледаме и в каква държава искаме да живеем. БНТ винаги е била мост между различните групи и слоеве в обществото, амбицията ми е да засиля тази връзка. БНТ трябва да бъде истинска **телевизия на обществото** – не само на думи, а във всеки един аспект на дейността си. Това е процес, касаещ много нива, субекти и институции. Като начало ще изградим още по-силна връзка с обществото, на което Законът е определил БНТ да служи.

Обществената медия трябва да бъде флагман, да задава и отстоява високите журналистически стандарти, да бъде еталон и най-важното - да оправдава всеки ден зрителското доверие, като наред с това се стреми да достига до все по-широка аудитория. Тава ще е един от приоритетите ми.

БНТ, като обществена медия с над 60-годишна история, има стратегическа роля в информационната, културната и образователната среда на България. За да продължи да изпълнява обществената си мисия в днешната дигитална ера, е необходимо целенасочено технологично развитие, ориентирано към иновации, ефективност и нови формати на взаимодействие с аудиторията, за да не губи зрители, а да разширява аудиторията си.

Изконно призванието на добрата журналистиката е да бъде коректив, със своя критичен поглед, с всички права, които ѝ дава медийното законодателство, извоювани дълго и мъчително. Всяка обществена медия трябва да води ежедневната отстояване на високи стандарти – и в журналистиката, и в културно-образователните, и в развлекателните програми. За това съм озаглавила своята концепция БНТ - **телевизия на обществото**. Нещо повече, тя трябва да се превърне в обществен защитник и аудиторията да я припознава като такава, което ще доведе до това и обществото да бъде защитник на своята обществена телевизия, да изисква от нея, да се интересува от съдбата. Това ще спомогне за засилване на нейната независимост, дори и при съществуващия в момента принцип на държавно финансиране, но само ако хората се чувстват представени и припознават тревогите, проблемите и мечтите си, vyplътени в ефира. Борбата днес за вниманието на аудиторията между трите телевизии – БНТ, БТВ и Нова, е голяма. Към момента БНТ се ползва с обществено доверие, но има какво да се желае и постигне в разширяване на аудиторията ѝ. Сега рейтинговите агенции ѝ отреждат място след двата частни национални тв-оператора. БНТ трябва да се бори за лидерски позиции – със силна програма, мотивирани екипи и добавена стойност.

Обществената телевизия трябва да запази двете линии на развитие – да продължи да отговаря на очакванията на аудиторията, която е израснала пред телевизора, но и да продължи да развива дигиталните си платформи, за да отговори на търсенията на новото поколение.

### **НОВАТА РЕАЛНОСТ**

Медийната среда е изключително конкурентна. Дигиталните, т. нар. нови медии, вече имат не само лоялни потребители, но и силно пристрастени. Съдържанието се потребява на множество платформи, а младите хора се отдалечиха от конвенционалните медии през последните няколко години. Но именно младите са бъдещето. Изпуснем ли тази аудитория сега, какъв е шансът ни да я привлечем по-късно? Дигиталното пространство изсмуква все повече финансов ресурс, виртуалната реалност се сдоби с мощна технология - изкуственият интелект (ИИ). Реалността е изключително динамична. В този ежедневно променящ се свят да знаеш какво се случва, да имаш точната и надеждна информация е сила и средство да направляваш живота си.

Днес сме потънали в информационния хаос на огромни битове информационно съдържание ежедневно, където аудиторията трябва да се ориентира кои са надеждните, и кои – псевдо-експертите, кои са истинските и кои - фалшивите новини, кое е надеждна и проверена информация и кое - дезинформация, пропаганда, популизъм и демагогия. С бързото навлизане на изкуствения интелект в живота ни днес все по-трудно аудиторията се ориентира кое е реално и кое - не. ИИ твърде бързо стана почти неотличим. В тази дигитална несигурност, където всеки и всичко може да бъде “хакнато”, аудиторията започва да търси **достоверност** и защита. Амбицията ми е да БНТ да стане марка за достоверност и почтеност в информацията.

Световна тенденция е поляризирането на обществата, все по-големи социални контрасти, засилваща се агресия и тревожност. Тези въпроси обществената медия не може да подмине.

**Различни европейски проучвания сочат, че днес се наблюдава глад за качествена и обективна журналистика в обществен интерес, гледаемостта там расте.** В сложния геополитически свят, постоянни икономически кризи и социални неравенства аудиторията търси проверена информация, истински експертни анализи, обективност и безпристрастност. Днес, който владее данните, владее света. Добрата журналистика обаче, въплътена в модерния свят, ползвайки се от инструментите му, може да привлече аудитория със своята обективност, лоялност към обществото и излагане на различни гледни точки. И на това смятам да заложа.

БНТ стъпи и в дигиталното пространство, привличайки все по-голяма аудитория. Свършеното с усилията на всички работещи в нея трябва да бъде отчетено и развивано. Но и надграждано. Съчетаването на ефирното съдържание с различните дигитални канали и платформи, давайки качествена медийна продукция и добра журналистика е пътят за развитие на обществената медия.

## **ЦЕЛИ**

Виждам ролята на БНТ и като обединител около ценности, пътеводител в сложния политически и икономически свят, коректив, обществен защитник и платформа, в която всеки ще открие своето съдържание, което ще му помага във все по-сложната реалност.

**Краткосрочните цели са:** оптимизиране на организационната структура и функционалните връзки, по-голяма гъвкавост в работата, намаляване на административната тежест, чрез внедряването на нови дигитални инструменти, оптимизиране на устройствения правилник, правилниците за работа, длъжностите характеристики, съобразно новата структура.

### **Средносрочни цели:**

- Проучване и анализ на нуждите на аудиторията, потребителските специфики на медийно съдържание, разработването на обоснована и логическа програмна схема за всички програми на медията, която да доведе до по-добри резултати и по-висока гледаемост.
- Системен и функционален анализ на работата на отделните звена и структури.
- Ефективна методика за атестиране, анализ и отчитане на резултатите.

### **Дългосрочни цели:**

- Въвеждане на иновативни практики за финансова отчетност и контрол.
- Развитие на медийната и информационна грамотност.
- Привличане на повече собствен финансов ресурс, нов модел на финансиране.
- Модернизация, технологично обновяване и извеждане на БНТ на заслужената лидерска позиция в медийната среда.

## **КРИТИЧЕН АНАЛИЗ**

Модернизацията и осъвременяването във всички аспекти е ключов момент. Изпълнението на описаното до тук ще бъде много трудно без това. Съвременният свят не търпи остарели похвати и форми, изисква високо ниво на аудио-визуалния продукт. Обществената медия върви по този път, макар и не толкова бързо, колкото ѝ се иска по обективни финансови причини.

**Дебатът за финансирането** трябва да бъде отворен отново с широко гражданско и експертно участие. Паралелно трябва да се засили активността и **БНТ да бъде водещ инициатор на големия разговор за модела на финансиране, обвързан с обществената мисия.** Трябва да си отговорим на въпроса защо последният ЗИД на ЗРТ, изработен с толкова усилия и постигнат консенсус като първа стъпка в промяна модела на финансиране не беше приет през 2021 г., а събира прах, актуален ли е той днес и още въпроси, свързани с финансирането. Имаме един Закон за радиото и телевизията, който макар и актуален към времето си от края на 90-те години, макар и многократно допълван в годините, днес е вече остарял, имаме и един още по-остарял и неефективен модел на финансиране. По европейските стандарти страната ни е в нарушение по отношение на модела на финансиране, тъй като в ЗРТ

продължава да присъства формулировката “държавна субсидия” като източник на финансиране, при това - без детайлно дефиниране на нуждите и търсения ефект. А другият източник на финансиране – „Фонд радио и телевизия“ никога не заработи.

Развитието на БНТ трябва да стъпи на актуална към днешния ден добра законодателна база. Нужно е реално остойностяване на медийните услуги в контекста на обществената мисия, ясна методика на бюджетиране, ефективни форми на отчетност и контрол. БНТ трябва да бъде поставена на реални основи, за да има шанс да функционира добре и да изпълнява качествено обществената си мисия. Методика на финансиране на “час програма”, независимо от сложността, нуждите и без липса на експертна оценка за реално изпълнение на обществената мисия, спъват развитието на медията.

Не рядко се случва всеки нов директор да започва всичко отначало, като отхвърля стореното от предшественика си. Това е проблем. Постигнатото трябва да бъде отчетено, доброто - запазено и развивано, опитът - използван. Ще заложа на **приемственост и привличане**, чрез диалог на качествения кадрови състав за съмишленици в изпълнението на тази концепция. Изграждане на един силен управленски, творчески и административен екип. Критичният анализ също е много важен. Той трябва да бъде извършен с широко участие на експерти, управленския екип, съответните звена, работещите, синдикатите, Обществения съвет, гражданското представителство.

Според коментарите по **доклада на ЕВУ** един от основните проблеми на БНТ е капсулирането на отделните звена и екипи, които работят без плътна връзка и сътрудничество. Отчита се липса на синергия, в която се губи потенциалът на това медията да работи като един организъм.

Смятам, че това има пряка връзка с организационната структура, функционалните връзки, устройствения правилник, йерархията, управленския подход, които трябва да бъдат адаптирани в тази посока. Друга критика в доклада е липсата на ясно таргетирани предавания, със свой собствен облик, силна разпознаваемост, липса на нишови формати.

Давам си сметка, че в днешно време политиците предпочитат монологичния формат, който виждаме в много от предаванията. Отчитам, че в днешната политическа реалност е предизвикателство да направиш добър дискуссионен формат по наболели теми в обществото, в който да участват всички участници във вземането на решения, от една страна, и засегнатите – от друга. Много често представители на властта избягват пряк дебат. Но все пак – за да не остане дискуссионният формат в историята БНТ като обществен оператор трябва да се стреми към повече дискусии по важните за обществото теми. В обществената медия работят доказани професионалисти, които могат да постигнат това.

Необходимо е засилването и на жанровото многообразие. По отношенията на стилистиката също има много какво да се направи. Обикновеният човек може да присъства повече на екрана и това ще допринесе за приобщаването му към зрителската аудитория на БНТ.

Осъвременяване, стандарти, добра творческа среда, коректност и обективност са основните принципи, които ще следвам.

Как да преодоляваш стреса, автоцензурата, как да споделиш открито проблемите си, какво мислиш за медията, в която работиш, как да се постигне така необходимата синергия между отделните звена – залагам на постоянния диалог с работещите в телевизията, за да се чувстват екипите подкрепени от ръководния екип.

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

Смятам да предложа **оптимизация** на съществуващата организационна структура на управление с цел повишаване на ефективността и подобряване на синергията между отделните звена. Това ще доведе до по-голяма гъвкавост и функционалност в работата на медията. Добрите практики в организацията и управлението обаче ще бъдат запазени.

Доказал своята ефективност е смесеният принцип на организационна структура – продуцентски и редакционен с водеща роля на продуцентския, за да се осигури самостоятелност и инициативност в отделните звена. Продуцентският принцип обаче трябва да се надгради и да достигне до реален такъв, а именно продуцентите освен самостоятелност в творческите и редакционните решения, да имат такава и по отношение на финансовите решения с цялата отговорност за това.

С екипа ще направим анализ на маркетинга и рекламата в БНТ и дейността на съответната дирекция, за да потърсим отговор на въпроса запълва ли БНТ отреденото ѝ по ЗРТ, макар и ограничено рекламно време и ако не – защо, рекламодателите ли избягват да рекламират по БНТ или самата БНТ не е достатъчно ефективна и настоятелна в търсенето на собствени приходи. Вижда се, че авторекламата е повече от рекламата, особено в прайм-тайма, който се очаква да носи най-големи собствени приходи. След анализ ще се потърсят решения за оптимизация на дейността така, която да доведе до по-добър резултат.

С екипа ще направим преглед и на работата на отдел „Анализи“ – какво казват техните разработки и вземат ли се предвид при работата в програмирането и търсенето на собствени приходи.

Решенията за оптимизиране ще се вземат както след сериозен анализ на завареното положение, така и след анализ на средата, в която БНТ функционира в момента и предизвикателствата с днешна дата пред обществената телевизия.

В бюджетирането и изразходването на средства ще предложа по-голяма прозрачност. В бюджета и отчета на БНТ виждам твърде общо и схематично изписване на големи суми, които е добре обществото да знае като разбивка. Напр. за какво точно се харчат заложените 33 милиона лв в перото „разходи за външни услуги“ в графа „Издържка“. Сумата е, грубо казано, около една трета от бюджета на обществената телевизия и е редно да има повече конкретика в тези данни.

Ще възложя сериозен функционален анализ на съществуващата структура и организация на работа, който да е основа за вземането на управленски решения. Но на база на впечатленията, които имам до момента, предлагам следната **примерна** организационна структура:

- Генерален директор
- УС
- Консултативен съвет към УС. Предвиждам в началния период да бъде създаден Консултативен съвет от експерти към УС, който ще работи за определен период от време и всеки път, когато се налага. БНТ по закон има това право. В структурата съм предвидила и Креативен борд, но за да няма утежняване, той ще бъде също с определена периодичност според творческите нужди. Това не са постоянни органи, а заседават само за обсъждане на важни стратегически въпроси за функционирането на телевизията и нейната програма.
- Оперативен директор – отговаря за управлението на ежедневните административни и оперативни задачи
- Програмен директор на БНТ (отговаря за програмното съдържание на четирите канала на БНТ) и **Програмен съвет** към него. Програмата е носещо звено в структурата на БНТ и от нея зависи общата визия на институцията и гледаемостта на телевизионния продукт.
- Обществен съвет на БНТ. Предвиждам засилване на ролята на Обществения съвет. Ще покана в него признати авторитети и експерти от различни сфери. Ще очаквам по-голяма ангажираност и активност от тях по всички важни въпроси от развитието на БНТ като обществена медия, както и по въпросите на медийната среда.

Его как виждам структурата с отделните дирекции:

- Към Дирекция Програма:
  - o Процентско направление БНТ 1
  - o Процентско направление БНТ 2, БНТ 3 и БНТ 4.
- Дирекция Новини, Актуални предавания и Мултимедия
  - o Процентско направление Новини
  - o Процентско направление Актуални предавания
  - o Процентско направление Мултимедия
- Дирекция Спорт
  - o Процентско направление Спортни новини и предавания – БНТ 1
  - o Процентско направление БНТ 3
- Дирекция Техника и технологии
- Дирекция Телевизионно производство
- Дирекция Филмопроизводство
- Дирекция Телевизионен фонд
- Дирекция Финанси и контрол
- Правна дирекция
- Дирекция Маркетинг, ПР и реклама
  - o Направление Анализи и стратегическо развитие
  - o Направление Маркетинг
  - o Направление Реклама и търговски съобщения
  - o Направление Връзки с обществеността
- Тв омбудсман
- Направление „Европейски програми и проекти и международна дейност“
- Регионални ТВ центрове – Пловдив, Благоевград, Варна, Русе

### III. ПРОГРАМНИ НАМЕРЕНИЯ И ПРИОРИТЕТИ

БНТ е алтернатива на търговските медии и трябва да предлага съдържание с оглед обществената си функция, но да се стреми към качество, което да носи същата гледаемост като на търговските медии.

Съзнавам, че това е голямото предизвикателство пред обществената медия, но с добрия екип от професионалисти в журналистиката, операторското и режисьорското майсторство, с добри продуценти и редактори и усилията на останалите работещи в БНТ и с подходящо силно лидерство това е постижимо.

Програмирането е носещата конструкция на всяка телевизия. Програмните приоритети на телевизията ще са съобразени с тази нейна мисия. Програмата на БНТ ще е ориентирана към обществото с цялата му многоликост и потребности. БНТ ще работи в интерес на обществото, в което много често има поляризация и различни мнения. БНТ ще бъде място за дискусия и културен дебат.

Добрата програма, водеща до добра гледаемост, е истинско предизвикателство днес. Финансовият ресурс за БНТ е недостатъчен, има недофинансиране и се прави по не най-добрата методика.

Бюджетът на БНТ може да не изглежда толкова малък, но тя има вменени множество задължения и работи по Закона за държавния бюджет. Това предполага известна тромавост, строга финансова отчетност, тежки процедури, сериозна административна тежест, спазване на трудовото законодателство и т.н. Търговските медии са много по-гъвкави.

Парите за основната дейност - програмното съдържание, както и възнагражденията на служителите, са недостатъчни. **БНТ е изправена пред сурова реалност: добър журналистически състав, но ниско платен;** високи очаквания за качествена програма и ограничен ресурс за създаването ѝ, особено по отношение на БНТ 2 и БНТ 3, където средствата за разпространение надвишават разходите за производство.

Подходите са два. Да напишеш една фантастична, нереалистична концепция и обещаващ всичко, за да бъдеш избран, но после не я изпълняващ. Или да избереш да си откровен и реалистичен. Избирам втория подход.

Какво може **реално** да се направи за подобряване на програмата и привличане на по-широка аудитория?

Ключът е в анализа. От изключителна важност е **заданието** на едно комплексно проучване, на база на което ще се извърши този многопластов анализ – проучване не само за предпочитанията на аудиторията, но и през кои канали потребява съдържание към днешна дата, каква е динамиката по възрастови групи и много други критерии. Могат към това да се ползват и изследванията на СЕМ в последно време.

Целта е реално да се прецени - кое да бъде водещото, от кое да се откажем, кое да запазим, какво ново да създадем в рамките на бюджета, с който разполагаме, как ще измерваме. Това е ключов въпрос. Ето затова Предвиждам освен Управителен съвет от професионалисти, работили реално в електронните медии, в началния период да бъде създаден Консултативен експертен съвет, който ще работи за определен период от време и всеки път, когато се налага. Креативният борд, който съм предвидила в структурата ще бъде също с определена периодичност според творческите нужди.

След изследването, анализа и финалната оценка, включително и на самите екипи, които ще реализират продукцията, ще се изготви детайлно разписана програмна стратегия, програмен план със срокове, измерители на ефекта и нова програмна схема за четирите канала.

Дали след това да бъде обявен конкурс по позиции за нови предавания - външни и вътрешни, или ще ползваме наличният потенциал и ако е необходимо - ще преформатираме, ще бъде решено след този анализ и финалната оценка.

Паралелно с този анализ ще бъде направен такъв и на настоящите програми и предавания – вътрешна, и независима външна оценка.

Ще ползваме чуждия опит, добрите практики на водещи обществени медии в Европа. Посоката, в която ще вървим при програмната стратегия кореспондира пряко с всичко изложено до тук в концепцията - в силна обвързаност.

БНТ ще продължи да се развива като многопрограмна обществена медия. Всяка от програмите ще има свой собствен облик и разпознаваемост. Ще заложим на **синергията между екипите**, на по-голямата ефективност, за да може **ограниченият ни ресурс да стигне не само за четирите канала, но и за изключително важните мултимедии, присъствието в социалните мрежи, а и за промотирането.**

Ако наред с предаванията си до момента, в програмите си БНТ предложи добро семейно, добро психологическо и добро здравно предаване, ще привлече допълнителна аудитория. Това са теми, които обществото търси.

Съобразно европейските изисквания и ангажиментите, поети от БНТ пред СЕМ, мой приоритет ще бъде и подобряване достъпа до медийно съдържание на групите със специфични потребности, използвайки възможностите и на новите технологии.

## **БНТ 1**

БНТ 1 е първата национална обществена телевизионна програма в България с политематичен профил, насочен към най-широка аудитория. Програмното ѝ съдържание от новини, силна публицистика, документалистиката и развлекателни програми ще продължи да стъпва на основата на обществената мисия на медията. Тъй като потребителите на медийно съдържание промениха своите навици драстично през последните години - възприемане на много повече визуално съдържание, отколкото звук и текст, търсят динамика и силен синтез на информацията, БНТ ще държи нивото и ще върви в унисон с тези нагласи.

Ще заложим на повече визия в студийните предавания и – където е възможно, разчупване на стила „говорещи глави“. БНТ 1 със своите предавания ще се стреми към алтернатива на търговските медии, като развива своя политематичен характер. В жанрово отношение ще се търси силно разнообразие, без дублиране. Съдържанието ще е силно свързано с обществената мисия. Например, ако се прецени, че в даден часови пояс е добре да има риалити, то ще бъде в унисон с целите на обществената функция - да образова, и да забавлява, възпитавайки вкус към доброто.

В програмата на БНТ 1 ще заложим на **ясни тематични пояси** и добре таргетирани предавания.

Студийните предавания са класически формати, те са и по-рентабилни, но насищането на ефира с много и дълги студийни сегменти отнема от силата на телевизията. Подкастите, където се разчита предимно на студийното говорене, растат главоломно, БНТ също създава свои, което е добре, но е добре да се търси балансът и тук.

Предвиждам прецизиране къде форматът задължително трябва да е изцяло студийен, къде да търсим силно обогатяване на студийната част с други форми и похвати в рамките на съответното предаване и къде можем спокойно да излезем от студията. Динамичната визия, съчетана с различни стилове и формати в рамките на едно предаване, например е добър вариант за блоковите предавания. Това се прави в някаква степен и сега, но има какво да се надгражда.

## **ЯСНИ ПОЯСИ**

Мисля, че добрият вариант за програмиране са ясните пояси: сутрешен актуално-информационен блок, втори сутрешен блок (времето от 9.30 до 12.00 с по-гъвкава концепция обаче, в която времето за култура да не потъва), ранен следобеден пояс (време за съдържание, насочено към децата и повторение на предавания със силен зрителски интерес), късен следобеден пояс с утвърдените Новини в 18 и „Още от деня“, вечерен пояс – новини и публицистична линия в 21 часа и късен вечерен пояс.

По отношение на програмите виждам втория сутрешен блок със същите екипи, но с по-модерна концепция. „100 % будни“, макар и с успехите си, сякаш все още търси своята ясна и добре изчистена концепция. „Култура БГ“ се развива в пояс с ниска гледаемост и така важната тематика потъва. Тук има много потенциал и затова съвместно с екипите трябва да се търси път към динамизиране и по-сериозно развитие към разширяване на аудиторията.

Предвиждам също така ясен часови пояс за детски предавания и ясен пояс за късна публицистика. В тази връзка поясът в 21 часа е добре да се запази за всички дни в седмицата. „История.бг“, макар и специализирано предаване, си извоюва място в зрителския интерес, „Референдум“ също се търси от зрителя във вторник, в сряда – „БНТ представя“ като час за документално кино стои добре, в петък този пояс завършва с „Панорама“. За четвъртък трябва да се направи анализ дали линия да не добре да продължи като публицистична, а вечерното развлекателно шоу да търси своята аудитория в късния прайм-тайм от 22.00 часа. В програмата на БНТ липсва икономическо предаване, което, особено след влизането на еврото, да предлага информация и коментари във въпросите във връзка с цени, кредити, лихви, недвижими имоти, инвестиции, проблеми и успехи на бизнеса и др. и би могло да бъде заложено в този пояс.

Уикенд-програмата има утвърдени формати като „Денят започва с Георги Любенов“, „Говори сега“, „Марки истории“, предаване за религия и др., но анализът ще покаже дали тук не е мястото и за едно силно външно-политическо предаване, в което акцент да са темите от Европа. Също така при наличие на финансов ресурс като вътрешна или външна продукция може да се потърси създаването на едно предаване за архитектура, строителство, дизайн, нови технологии в обзавеждането и модернизацията на дома. Такова предаване липсва в ефира и ще се търси от аудиторията. Социалните предавания

трябва да са видими в БНТ, те са нейна запазена марка като обществена медия, а в момента част от лидерството тук е иззето от търговските медии.

БНТ като обществена медия трябва да заеме лидерското място и на полето на каузите с разработване на различни свои кампании. В момента, освен спорадични кампании като тази срещу употребата на райския газ, БНТ като че ли излъчва повече клипове за кампании на институциите и няма запомнящи се собствени кампании, които да са разпознаваема обществена кауза на БНТ. Ето някои примери за кампании, които БНТ може да развие:

- Срещу пожарите – кампания под мотото „Засади дръвче!“
- За почистване на затлачените дерета с примерен слоган „Отвори пътя на водата, запази домове и човешки съдби!“
- В контекста на това, че сме първи по катастрофи и жертви в ЕС – постоянна кампания със слоган „Спри! Не карай пил и дрогиран! Запази човешки живот!“
- Срещу дигиталното пристрастяване при децата – кампания под мотото: Остави телефона! Прочети книга! Помогни на възрастен човек!

Ако бъде избрана, ще търся начини БНТ да се върне и към емблематични формати като „Пътуващо лятно кино“, „Голямото четене“ и към здравно риалити. С екипите ще направим анализ и план как, кога и по какъв начин може да стане това.

Що се отнася до развлекателните предавания при възможност бих върнала БНТ към по-мощно развлекателно шоу с голяма аудитория от типа на „Най-добрите години от нашия живот“ през уикенда.

## **НОВИНИ**

Централната новинарска емисия „По света и у нас“ остава в 20 часа и ще се стреми да бъде лидер в новините. Централните новини на БНТ са един час след тази на двете големи търговски медии и трябва да имат добавена стойност, за да задържат зрителското внимание и зрителят на търси тях. Новинарският екип, с който ще търсим пътя да постигнем тази цел, е от професионалисти и това е постижимо. Тези професионалисти обаче трябва да бъдат добре мотивирани да останат да работят в БНТ, а знакови лица, които са напуснали нюзрума – да видят смисъл да се върнат. Екипът на новините ще има пълна редакционна независимост и редакционна отговорност. Новините на БНТ имат потенциал да правят и повече разследвания, които да бъдат излъчвани в самите новинарски емисии, освен в рубриката „След новините“ и така да привлече още по-голяма зрителска аудитория.

БНТ трябва да бъде лидер по темата „Медийна грамотност и фалшиви новини“. Телевизията създаде екип за проверка на факти в рамките на проекта „БНТ проверено“ в рамките на Новините, като това е един добър пример за борба с дезинформацията. Строгото спазване на професионалните стандарти, които не допускат дезинформация, пропаганда, непроверени новини и спестяване на важни акценти, ще са флагманът на новините и публицистиката.

Предвиждам информационните емисии да продължат да се излъчват в утвърдените пояси като се добавят кратки breaking news в 16 и 17 ч. (може и без водещ) за динамизиране на програмата в рамките на късния следобеден слот.

## **АКТУАЛНИ ПРЕДАВАНИЯ**

Утвърдените формати ще бъдат запазени и развивани. При финансова възможност може да се търси обновяване на визията, надграждане на декорите. Може да търси и по-широко използване на новите възможности на виртуалното студио.

В актуалната публицистика залагам на повече дискусия, различни гледни точки и по-широко представителство на младите хора, на гражданското общество, наред с политиците, експертите, хората от институциите. Ще засилим визуалното съдържание.

Що се отнася до филмите - залагам на по-дългосрочно стратегическо програмно планиране за собствена продукция и чужди сериали, за да няма излишен разход на ресурс, за да се знае кога ще има български сериали и колко чужда продукция да се купи. Залагам на добра система за ефективна работа за проследяване на купените пакети чужди филми и изтичане на правата им с оглед по-добро планиране.

## **ФИЛМОПРОИЗВОДСТВО**

В последните години БНТ произведе качествени сериали, обичани от зрителската аудитория. Смятам, че обществената телевизия трябва да продължи в тази посока, но що се отнася до конкурсните сесии и финансирането на тези продукции – предвиждам повече прозрачност и ясни критерии при съставянето на комисиите за подбор, както и ясни критерии за класиране на избраните продукции. Вземам бележка от многото от дискусии по въпроса, които изгледах, и затова в търсенето на качествени проекти предвиждам широко обявяване и промотиране на конкурсните сесии, в това число и по БНТ.

Всеки момент стартира Под прикритие 5 сезон. Смятам да осигуря прозрачност и в приходите от продажба, което виждам, че е слабо звено в реализацията на сериала до този момент и чиято липса е обект на критики към БНТ.

## **ВЪНШНИ ПРОДУКЦИИ**

Те трябва да попълнят нуждите на БНТ от съдържание там, където обществената медия не може да се справи сама. Те се финансират с над 10 % от бюджета на БНТ и тук предвиждам пълна прозрачност – широко обявяване на конкурсните сесии, прозрачност на правилата за подбор и класиране, отчетност в изразходването на средствата за реализацията им.

## **БНТ 2**

БНТ 2 е национален обществен канал с културно-образователна насоченост. Той обединява в единна национална мрежа четирите регионални центрове Пловдив, Варна, Русе и Благоевград, но само около културно-образователния профил.

Моята визия за БНТ 2 е към културно-образователния профил да се добави и „БГ Региони“ със съдържание не само на културно-образователна тематика, но и такава за останалите много важни теми от различните краища на страната, които заслужават по-обстойно разглеждане и повече време от това, което биха им отделили новините или блоковете предавания на БНТ 1. БНТ разполага с 4 телевизионни центъра (и с това е

уникална сред телевизиите у нас), в които работят професионалисти от целия спектър тв професии – журналисти, оператори, звукооператори, тонрежисьори, студийни работници и др. Те могат да захранят БНТ 2 не само с репортажи и предавания на тема култура и образование, но и по важните и актуални проблеми на градовете и селата у нас. БНТ разполага и с много добра кореспондентска мрежа в страната, която също може да се включи тук. Това ще спомогне регионите да се чувстват по-добре представени в национален ефир и заедно с по-доброто позициониране при разпространението на кабелния и сателитния пазар у нас ще повиши гледаемостта.

### ***Разпространение на БНТ 2, 3 и 4***

БНТ 2, 3 и 4 са доста назад в немалка част от доставчиците на телевизия по кабел и сателит, което е проблем за гледаемостта.

Ще възложат анализ на предлагането на БНТ 2, 3 и 4 за разпространение от кабелните и сателитните доставчици на медийно съдържание и възможна оптимизация така, че БНТ 2, 3 и 4 да бъдат преместени по-напред в позиционирането в разпространителските мрежи на кабелните, сателитните и телекомуникационните оператори.

### **БНТ 3**

БНТ 3 остава канал със спортно-развлекателен профил, който бих надградила със съдържание за здраве и начин на живот, които наред със спортните състезания и турнири, да насочват към двигателна култура, здравословно хранене и здравословен начин на живот – неща, които са много необходими в съвременния свят, в който живеем все по-заседнал начин на живот. БНТ 3 би могла да влезе във фитнес-центровете и залите за масов спорт, за да покаже новите спортни активности и да насърчи към двигателна активност все повече хора. Едно силно промогиране на тези програми с много полезна информация ще повиши гледаемостта на канала във времето извън предаването на директни спортни състезания и спортни предавания.

Бих заложила също разработването на поредица от архив за най-значимите и интересни световни спортни достижения както у нас, така и по света, за акценти от спортната история и личности.

### **БНТ 4**

Бих надградила програмата на този канал за българите в чужбина с ново съдържание. **Предвиждам програмата на БНТ 4 да върви не само еднопосочно – от България към чужбина, а и от българските общности в чужбина към България и към всички останали сънародници зад граница.** От опита си знам, че те милеят за страната си, поддържат езика и културата ни в чужбина, представят изключителна добре страната ни зад границата и искат да са част от активния живот у нас. Те създадоха сами – на собствени инициатива неделни училища, където децата им да учат български език и история, да танцуват български народни танци, създадоха на собствена инициатива свои медии и създадоха и продължават да създават по собствена инициатива свои певчески групи, фолклорни състави, които изнасят невероятни представления зад граница, както и собствени хорове. Във всички тези начинания те увличат и чужденци от страните, в които живеят.

Ще включим самите българи в чужбина в програмата на БНТ 4 – с техния потенциал. Българските общности зад граница, част от които познавам изключително добре и с които поддържам връзка, могат да бъдат добър източник на програмно съдържание. Част от тях или техни представители дори разполагат с техника за заснемане и ще

възложи анализ как могат да запазят част от програмата на БНТ 4 с продукцията от районите, в които живеят – както по теми за запазване на българското зад граница, така и по проблеми, които срещат в живота си на място. Анализът ще покаже и как БНТ може технически и финансово да помогне на представители на тези общности, които да имат професионален ангажимент към обществената медия. Това ще увеличи като цяло гледаемостта на БНТ 4, защото българите зад граница ще се чувстват част от програмата. А при съвременните технически средства и развитието на технологиите – много от тях можем да включваме чрез видеовръзки и по интернет- платформите – Вайбър напр.

### ***ИНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМИ***

Интернет-платформите на БНТ са важен инструмент за достигането на информация до по-голяма зрителска аудитория и ще бъдат развивани, като Дирекция „Мултимедия“ ще се влее в Дирекция „Новини и актуални предавания“, за да може звеното да работи в по-тясна синергия с новинарите и актуалните предавания, които запазват дигиталните платформи на БНТ с информация.

### ***ОБРАТНА ВРЪЗКА СЪС ЗРИТЕЛЯ***

Предвиждам засилване на обратната връзка със зрителя – от една страна – с разпознаваем тв омбудсман, от друга страна – с въвеждане на форуми за коментари и дискусии под различните видеа, а така също – и с възможност за повече включвания на зрители в предаванията, за да се почувства зрителят участник в тях. Добра практика в това отношение е „Денят започва с Георги Любенов“, където през ФБ зрителите могат да задават въпроси на събеседниците, както и „Референдум“, където проучванията показват реалната промяна в отношението на аудиторията към дебатиранията тема. Ще се търсят начини зрителското участие да се застъпи в повече предавания.

## IV. ТЕХНОЛОГИЧНО РАЗВИТИЕ

По отношение на технологичното развитие, ще продължи с обновяването на студийните комплекси, както и дигитализацията на Фонда. БНТ разполага с най-богатия аудио-визуален фонд у нас. Това е истинско национално богатство, но и голяма отговорност за съхраняването му за бъдещите поколения.

Сферата на техниката и технологиите е изключително динамична. Новото днес утре често вече е остаряло. Ще се направи анализ какво е нивото на технологичното обновление на БНТ и 4-те РТВЦ до момента и на база на това и стъпвайки на досегашното технологично обновление, ще се изготви програма за продължаващо технологично обновление, като стремежът е обновяването на четирите РТВЦ да догонва нивото в София.

По публичните документи от БНТ до момента се знае, че през 2022 г е извършена подмяна на цялостната хардуерна и софтуерна система на сървърите и софтуера. Имаше ъпгрейд на системата AVID, която ще продължи да се ъпгрейдва и занапред, когато това е необходимо.

Ще се внедрява съвременна енергоефективна техника свързана с апаратно-студийните и монтажните комплекси.

Наред с техническото надграждане и обновяване ще се анализира необходимостта от ремонт на интериора на сградата на ул. Тулово, за да отговаря на съвременните изисквания за условия на труд.

Дигитализацията на Златния фонд и Фонд Архив е в процес и тя е изключително важна. Ще се направи всичко възможно цялостното дигитализиране на Златния Фонд да завърши в рамките на 3-годишния мандат. Също така – ако все още има такива - ще се изгледат и опишат всички необработени и неархивирани дигитално рулони, Umatic и Betacam-касети, и тези, които са с ценен материал – ще се дигитализират и запазят във Фонд Архив или в Златния фонд съобразно преценката на съответната Дирекция. Ще се търсят различни източници на средства за това, вкл. и от бъдещото звено „Европейски проекти и програми“.

Нивото на техническото обновление за работа на терен и за работа в студиата и условията на труд в четирите регионални телевизионни центъра ще се изравни с това в София, за да може излъчването от всички точки на страната да е с еднакво качество и програмите да имат единно звучене.

За да отговаря БНТ на съвременната дигитална действителност и изискванията на аудиторията за високо съвременно качество, както и за подобряване на финансовата ефективност, трябва да се внедряват последните технологични разработки, които дават възможност за компактна работа, за различни видове конфигурации, за да се избегнат евентуалните разходи по закупуване и пускане в експлоатация на големи скъпи ПТС-и. Разбира се, за високите стандарти на спортните федерации напр. и други подобни нужди ще се поддържа модерно ПТС- оборудване.

Постоянен фокус на вниманието ще бъде и така важната комплексна платформа за дигитално управление, съхранение, каталогизиране, търсене, дистрибуция и архивиране на медийно съдържание - MAM (Media Asset Management) система. Тя

оптимизира целия жизнен цикъл на медийните активи, като автоматизира работните процеси и улеснява достъпа и повторното използване на съдържанието в телевизионния масив.

Ще се направи преглед достатъчни ли са подвижните тв станции за безжичен пренос и ако се прецени, че има нужда от още такива – ще се закупят, в това число и за регионалните телевизионни центрове, които ще бъдат натоварени с нови отговорности във връзка с допълване на съдържанието по БНТ 2. Тв-станциите за безжичен пренос са относително евтин ресурс, който дава бързина, гъвкавост и възможност за бързи и качествени преки включвания на телевизионните екипи в новините и различните програми и създава усещането в зрителската аудитория, че си близо и част от случващото се в момента.

С екипа ще търсим по-ефективно използване на Студио 1 в НРТЦ, което сега не е достатъчно натоварено.

## V. ФИНАНСИРАНЕ, ФОРМИ И МЕХАНИЗМИ НА КОНТРОЛ

Ще изискам одит при встъпването в длъжност, ако бъде избрана. На базата на този одит с екипа ще направим анализ на силните и слабите места във финансирането, бюджетирането и контрола.

Визията ми във финансирането на обществената медия се основава на надграждане на системите за финансов одит с цел гарантиране на законосъобразното и целесъобразното изразходване на финансовия ресурс, строга финансова дисциплина и много по-детайлни финансови отчети, които да бъдат публични.

В бюджетирането и изразходването на средства ще предложа по-голяма прозрачност. От бюджетите на БНТ, които прегледах, виждам детайлни разбивки за сравнително малките суми за сметка на твърде общо и схематично изписване на големи суми, които обаче е добре обществото да знае като разбивка. Напр. за какво точно се харчат заложените 33 395 333 лв, в перото „Разходи за външни услуги“ в графа „Издръжка“. 33 милиона са, грубо казано, около една трета от бюджета на обществената телевизия и е редно да има повече конкретика в тези данни. Същото се отнася и до „придобиване на друго оборудване, машини и съоръжения“ на стойност над 4 милиона лв. и на “други нематериални дълготрайни активи“ в размер на 5 433 863 лв.

Предвиждам създаването на механизъм за обвързване на бюджетирането с резултатите на отделните продукции и звена, както и диалог със законодателя и МФ за финансирането – с оглед на това бюджетирането да се извършва не на „час програма“, а по специално разработена методика, по която да се оценяват реалните финансови нужди на телевизионните продукции съобразно и обществената функция, вменена на БНТ от закона.

В ЗРТ още преди десетилетия е предвидено финансиране на обществените медии от Фонд Радио и Телевизия и субсидия от бюджета, като им се дава възможност и за собствени приходи. Тъй като предвиденият в ЗРТ Фонд Радио и телевизия повече от 2 десетилетия не заработи, и в момента е на лице само субсидия от държавния бюджет, предвиждам иницирането на диалог със законодателя и Министерство на финансите за начина на финансиране с цел да се анализира и дискутира може ли да се премине от „субсидия“, към финансиране на базата на процент от БВП на страната. Това е опитът на някои успешни европейски модели и той ще ни даде по-голяма финансова перспектива за реализиране на програмата на БНТ така, че тя да реализира в пълнота заложената ѝ в закона обществена функция. Ако това не е възможно, БНТ ще прави програма и ще изпълнява обществената си мисия и с наличния ресурс. Но трябва да се подчертае, че европейски принцип е финансирането на обществените медии да бъде независимо, предсказуемо и достатъчно, т.е. – нито много, нито малко, а толкова, колкото обществената медия да изпълни качествено обществените си ангажименти. Начинът на финансиране сега дава почва на дебата, който тече от години, а именно държавната субсидия не предполага ли опити за политическо влияние в обществените медии. Тази ситуацията накърнява доверието в обществените медии.

По отношение на собствените приходи, въпреки ограничението в закона за реклама в БНТ, а именно - 15 минути на денонощие и 4 минути на час, виждам твърде много автореклама и много малко реклама. БНТ може и трябва да бъде по-активна на рекламния пазар, за да запълни рекламното си време, особено в прайм-тайма. Това ще ѝ даде повече приходи и по-голяма самостоятелност в решенията в програмата. Рекламата е важно перо в собствените приходи на БНТ, чиито възможности не се

използват ефективно. Дирекцията, която са занимава с тази дейност, ще бъде оптимизирана с оглед постигане на очакваните резултати.

Освен това трябва да се знае, че законът предвижда ограничения за рекламата при телевизионното излъчване, но не и в интернет. Тук БНТ може да направи много за допълване на собствените си приходи чрез реклама в мултимедийните си канали.

С оглед на оптимизиране на финансирането ще се избягва дублиране на дейности и мощности чрез подобряване на организацията на работа в самата БНТ собствените приходи.

Освен това – мястото на БНТ 2, 3 и 4 в разпространителските мрежи на кабелните и сателитните оператори е много важно за достигане до по-голяма зрителска аудитория - за изпълнението в пълнота на обществената функция. В тази връзка ще се търси диалог с операторите, разпространяващи телевизионни програми, за да се търси по-добро място за БНТ 2, 3 и 4.

По отношение на контрола – ще заложа на своевременно изпълнение на препоръките на одитните доклади. БНТ има електронна обработка на вътрешната документация, която с развитие на технологиите ще се надгражда. Но бих заложила също на засилване на обществения контрол върху разходването на средства от обществената медия, като в годишните отчети големите разходи ще бъдат дадени с разбивки.

Ще заложа на подобряване на комуникацията със Съвета за електронни медии, които гледат отчетите на БНТ, и ще бъде детайлна в диалога с регулатора и във финансовата част. Ще заложа и на добра комуникация с Министерство на финансите относно нуждите на БНТ във финансово отношение, за да изпълнява с пълнота обществените функции, както и с Комисията по медии в НС, която гледа проекто-бюджета на БНТ.

В съответствие с политиката на прозрачност в работата и отчетност пред обществото възнамерявам да:

- Публикувам общите принципи на политиката по кариерното израстване, възнагражденията и допълнителното материално стимулиране на ръководните длъжности и служителите в БНТ. В годишният отчет на БНТ ще се създаде нова секция за управление на човешкия капитал в институцията, обучения и специализации на персонала. В тази секция ще се публикуват и годишните възнаграждения на ръководството на БНТ, на директорите на дирекции и останалите позиции в структурата на телевизията. Смятам, че БНТ трябва да зададе стандарт и в това.
- Създам нов раздел в Годишният отчет на БНТ, който да представя работата на вътрешния одит в институцията. Ще се представя годишния план за одитната дейност, проведените одити и основните резултати от одитните проверки. С цел доближаване на дейността на БНТ до световните стандарти за работа на обществените телевизии ще поискам независима външна оценка за стандартите на работа на БНТ спрямо най-добрите международни практики. Тази оценка ще бъде представена публично. Препоръките от тази оценка ще бъдат интегрирани в стратегията за управление на БНТ по време на моя управленски мандат, така че в края на мандата БНТ да работи съгласно най-добрите международни практики за обществени телевизии.

## VI. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БНТ е обществен тв оператор с 60 годишна история. Тя има стратегическа роля в информирането на обществото по различни теми, както и в предоставянето на различни гледни точки към тях, за да способства за едно информирано общество и да бъде надеждния и търсен източник на информация. Виждам БНТ и като партньор на институциите в техния стремеж разбираемо и в пълнота да информират обществото за своите решения, но и като място за дебат по тези техни решения. БНТ трябва да върне мястото си на информационен лидер. БНТ не е загубила доверието на зрителите, напротив, но е изправено пред предизвикателствата на все по-свиващата се гледаемост. Тя стъпи на територията на мултимедийните платформи и този процес трябва да се продължи и засили, защото в днешно време хората търсят съдържание където им е удобно – повече в смартфона, отколкото по телевизора, и когато им е удобно. За да продължи да изпълнява обществената си роля в дигиталната ера БНТ, като е необходимо целенасочено технологично развитие, ориентирано към иновации, ефективност и нови формати на взаимодействие с аудиторията.

За мен би било голямо предизвикателство да бъда генерален директор на институцията, в която започнах професионалния си път и която ми даде възможност да мина по всички формати на журналистиката – репортер, водещ на централната емисия новини, водещ на коментарно предаване, автор на документални филми, специални репортажи от горещи точки по света и от международни институции, където се кове европейската и световната политика. Опитът ми беше продължен в полето на частните медии, където съществуването на продукциите е пряко обвързано с техните резултати. След повече от 25 години в медиите вярвам, че имам опита, имам и енергията да инкорпорирам най-доброто от добрите телевизионни практиките, в това число – и европейски, и да направя баланса в полза на развитието на БНТ като обществен тв оператор.

Убедена съм, че БНТ може, както и че БНТ разполага с **добри професионалисти** и съм мотивирана да **задържа тези качествени хора в телевизията, които да направя съмишленици** в изпълнението на тази концепция.