

I. Обща информация

"НАЦИОНАЛЕН ДВОРЕЦ НА КУЛТУРАТА - КОНГРЕСЕН ЦЕНТЪР СОФИЯ" ЕАД с адрес на управление БЪЛГАРИЯ област София (столица), община Столична, гр. София 1414, район р-н Триадика; пл. България No 1, Административна сграда. Адрес за кореспонденция с НАП на територията на страната: област София (столица), община Столична, гр. София 1414, район р-н Триадика, пл. България No 1.

Описание на дейността

Дружеството е регистрирано в България. Дружеството е учредено и вписано в регистрите на Агенцията по вписванията на 19.05.2011 година със следния предмет на дейност: организиране и провеждане на културни, научни, образователни, конгресно-конферентни и обществено-политически прояви в страната и чужбина, отдаване под наем на предоставеното имущество, външно и вътрешно търговска дейност, фестивали, изложби, спортни прояви, информационна, издателска, продуцентска, импресарска и консултантска дейност, специализирана телевизионна, видео- и звукозаписна дейност, рекламна, комисионна дейност, обществено хранене и други незабранени от закона дейности.

Дружеството и през тази година е продължило основната си дейност, свързана с организиране и провеждане на културни, научни, образователни, конгресно-конферентни и обществено-политически прояви в страната и чужбина, отдаване под наем на предоставеното имущество, външно и вътрешно търговска дейност, фестивали, изложби, спортни прояви, информационна, издателска, продуцентска, импресарска и консултантска дейност, специализирана телевизионна, видео- и звукозаписна дейност, рекламна, комисионна дейност и други незабранени от закона дейности.

Капитал, структура на капитала и клонове на Дружеството

Дружеството е с регистриран капитал 429 385 хил. лв. разпределен в 429 385 броя поименни акции, всяка с номинал 1 000 лева. Капиталът на Дружеството е напълно внесен.

Акциите на Дружеството не са предмет на борсова и извънборсова търговия.

Дружеството има клон в гр. Варна. **НАЦИОНАЛЕН ДВОРЕЦ НА КУЛТУРАТА – КОНГРЕСЕНЦЕНТЪР СОФИЯ ЕАД – КЛОН ВАРНА**, с ЕИК на клон: 0011. Седалище и адрес на управление на клон Варна е гр. Варна, п.к. 9000, р-н Одесос, бул. Сливница № 2-6. Предмет на дейност на клон Варна: организиране и провеждане на културни, научни, образователни, конгресно-конферентни и обществено-политически прояви в страната и чужбина, отдаване под наем на предоставеното имущество, външно и вътрешнотърговска дейност, фестивали, изложби, спортни прояви, информационна, издателска, продуцентска, импресарска и консултантска дейност, специализирана телевизионна, видео и звукозаписна дейност, рекламна, комисионна дейност, обществено хранене и други незабранени от закона дейности.

II. Текущо състояние /финансова информация/ за 2023 и 2024 г., както следва:

2.1 Размер на приходи от основна дейност на дружеството в хил. лева.

Приходи от предоставяне на услуги в т.ч.	2024 г.	2023 г.
Отдаване под наем на зали	6366	4 260
Отдаване под наем на офисни, складови, търговски и др. площи	7504	6 985
Такса управление	637	622
Продажби от продажба на билети	612	715
Приходи от комисионерство	513	362
Приходи от реклама	191	117
Приходи от предоставено подвижно оборудване	593	507
Приходи от предоставяне на други услуги	72	12
Общо	16488	13 580

2.2 Размер на разходи от основна дейност на дружеството в хил. лева.

Разходи за дейността	2024 г.	2023 г.
Разходи за суровини и материали	257	289
Разходи за външни услуги	3244	2 782
Разходи за амортизация	5274	5 356
Разходи за персонала	7946	6 036
Обезценка на финансови активи	0	8
Други разходи	611	577
Общо	17 334	15 048

2.2.6 Финансовият резултат на дружеството за 2024 година, преди данъци, е загуба в размер на 404 хил. лв.

Финансовият резултат на дружеството за 2023 година, преди данъци е загуба в размер на 1 080 хил. лв.

2.3 Задълженията на дружеството към 31.12.2024 г. са 3 772 хил. лв., като за същия период на 2023 г. са 4 124 хил. лв.

2.4 Взиманията на дружеството от клиенти към 31.12.2024 г. са 1 105 хил. лв., като за същия период на 2023 г. са 1 168 хил. лв.

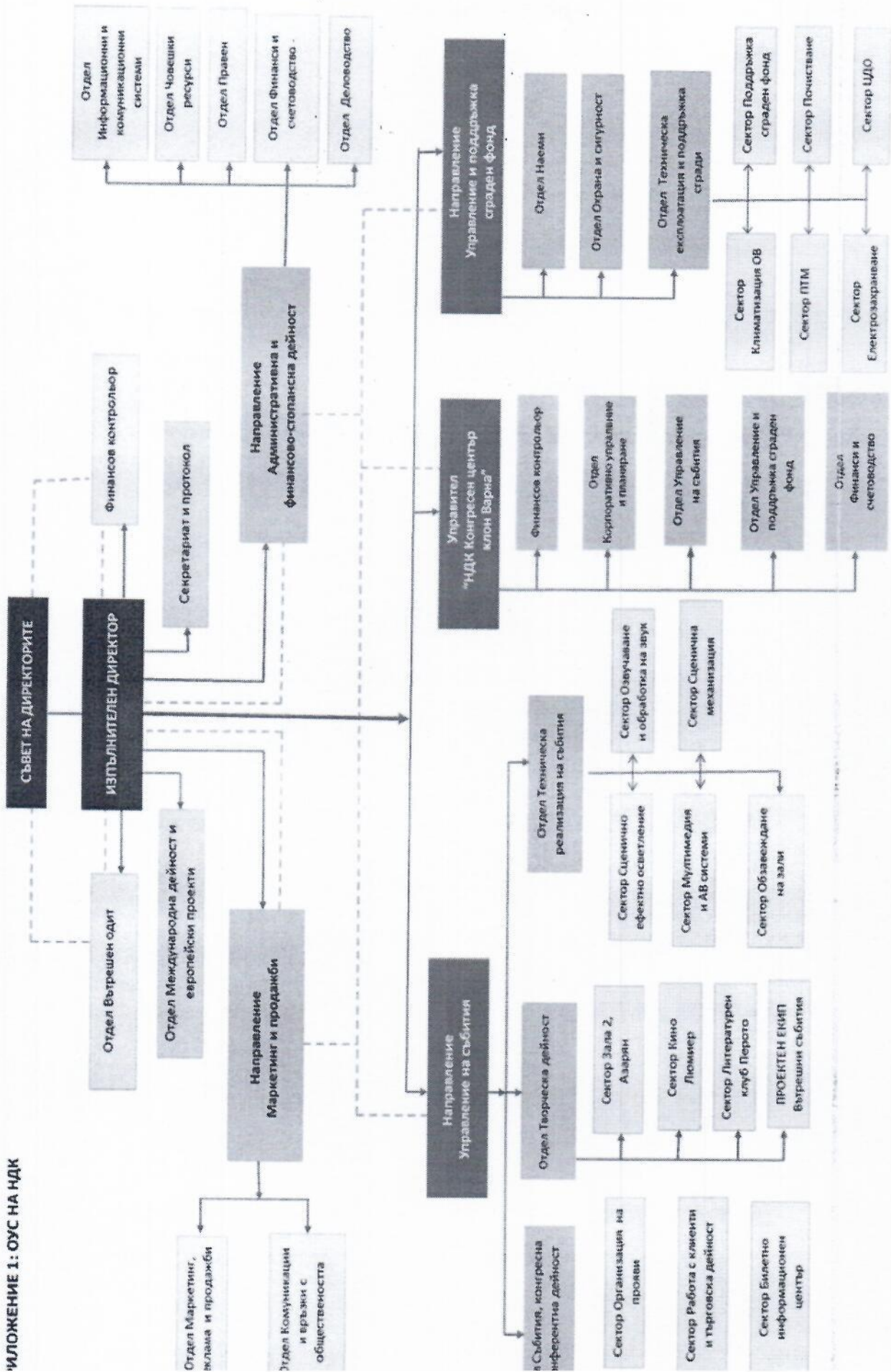
2.5 Финансови цели

Подобряването на финансовото състояние на публичното предприятие чрез постигане на определените показатели за изпълнение на финансовите цели в дългосрочен план за Ефективност на разходите, Рентабилност на собствения капитал, Задлъжнялост и Обща ликвидност, в съответствие с одобрената Политика за участието на държавата в публичните предприятия. Устойчиво развитие, чрез дългосрочни проекта, които добавят висока стойност към репутацията на Двореца и създават постоянна заетост на зали и площи.

III. Организационна структура, численост на персонала, фонд работна заплата

Показатели	НДК КЦ СОФИЯ		НДК КЦС-КЛОН ВАРНА		ОБЩО	
	към 12.2024	към 12.2023	към 12.2024	към 12.2023	към 12.2024	към 12.2023
За година						
численост на персонала към 31.12	234	231	36	31	270	262
средна численост на персонала за годината	218	227	33	31	251	258
Фонд работна заплата м.12	731772.77	451992.82	86605.92	44165.97	818378.69	496158.79
в т.ч допълнителни възнаграждения						
Коледна	154837.29	0	21603.33	0	176440.62	0

ИЛОЖЕНИЕ 1: ОУС НА НДК



СТРАТЕГИЯ

ЗА РАЗВИТИЕ НА

„НАЦИОНАЛЕН ДВОРЕЦ НА КУЛТУРАТА

-КОНГРЕСЕН ЦЕНТЪР СОФИЯ“ ЕАД

ЗА ПЕРИОДА 2024 - 2028 г.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

„Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД е публично предприятие, което следва да се управлява в интерес на дружеството на основата на принципите за законосъобразност, ефективност, прозрачност, отчетност и публичност, с цел постигане на най-добър икономически ефект и обществен резултат в областта на културата.

Стратегията за развитие на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД обхваща периода 2024 — 2028 година и определя мисията, визията, стратегическите цели и дейностите за тяхното изпълнение, както и очакваните резултати от изпълнението на предвидените дейности в развитието на публичното дружество.

При разработването на Стратегията за развитие на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД (Стратегията) са взети предвид основни насоки и елементи от Политиката за участието на държавата в публичните предприятия, одобрена с Решение № 776 от 12.10.2022 г. на Министерски съвет, Насоките на Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) за корпоративно управление на публичните предприятия и Насоките на ОИСР за борба с корупцията и почтеност в публичните предприятия.

Ръководният орган на публичното предприятие носи пълната отговорност за прозрачното и ефективно управление на поверените публични ресурси. И към настоящия момент, въвеждането на принципите на доброто управление е труден процес, който трябва да се анализира и коригира своевременно. За да изпълнява своето предназначение за ефективно управление, е важно публичното предприятие да има ясно дефинирани стратегически и оперативни цели, както и измерване на постигнатите резултати, при целесъобразен и прозрачен начин на разходване на финансовите средства. Освен изискването за обвързаност на разходваните ресурси с поставените цели, дейността на публичното предприятие трябва да се осъществява при спазване на нормативните изисквания. Това може да се постигне само чрез прилагане на най-съвременните стандарти за управление, съчетано с функционална независимост и професионална компетентност на членовете на ръководния орган на публичното дружество като инструмент за постигането на ефективни публични разходи с реалистични и измерими резултати.

Целта на настоящата стратегия е да се постигне устойчиво развитие на дружеството и да бъдат предложени адекватни промени, които да създадат условия за подобряване на тяхното функциониране, адекватност и ефективност и за постигане на определена ключови резултати, което ще позволи по-добро позициониране в рамките на бизнес средата и изграждане на мрежи за сътрудничество в национален и международен план.

Подготовката и изпълнението на Стратегията изискват споделяне на водещи принципи от всички участници в управленския процес като:

- Приемственост, съчетана с адаптивност към променящите се условия на средата и възникващите предизвикателства;
- Иновативност и креативност при дефинирането и прилагането на ефективно и ефикасни решения на проблемите;
- Отговорност за постигане на резултати и за ефективно разходване на средства;
- Сътрудничество, партньорство, диалог;
- Отговорност, прозрачност и отчетност при изпълнение на целите, дейностите и мерките, предвидени в Стратегията;
- Обективност и безпристрастност при вземането на решения и при оценяване на резултатите от изпълнението на Стратегията.

Настоящият Съвета на директорите е в състав, както следва:

Петя Иванова – независим член на Съвета на директорите

Марияна Арсенова – независим член на Съвета на директорите

Андрияна Татарова – член на Съвета на директорите

Нина Найденова – член на Съвета на директорите

Сашо Ганов – член на Съвета на директорите

Членовете на Съвета на директорите избират за изпълнителен директор - Андрияна Татарова и Петя Иванова за председател на Съвета на директорите.

Стратегията е разработена въз основа на обобщена информация от концепциите за развитие на „Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД, които са били предмет на оценка в рамките на проведените конкурси от Агенцията за публичните предприятия и контрол и Министерство на културата за избор на членове на Съвета на директорите.

II. ПРАВЕН СТАТУТ

„Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД е еднолично акционерно дружество, създадено с държавно имущество като самостоятелно юридическо лице по българското право с Разпореждане № 1 на Министерски съвет от 09.05.2011 г. Дружеството е правопреемник на творческо-стопанско обединение „Национален дворец на културата“ и на творческо-стопанско обединение „Фестивален и конгресен център - Варна“.

Едноличен собственик на капитала е държавата, представлявана от Министъра на културата (Министерство на културата, БУЛСТАТ 000695160), която притежава всички акции на дружеството и е вписана като такава в Търговския регистър и регистъра на юридическите лица с нестопанска цел по реда на чл. 174 от Търговския закон. Дружеството е с регистриран капитал в размер на 429 385 хил. лева, разпределен в 429385 броя поименни акции, всяка с номинал 1000 лева.

Предметът на дейност на дружеството е организиране и провеждане на културни, научни, образователни, конгресно-конферентни и обществено-политически прояви в страната и чужбина, отдаване под наем на предоставеното имущество, външно и вътрешно търговска дейност, фестивали, изложби, спортни прояви, информационна, издателска, продуцентска, импресарска и консултантска дейност, специализирана телевизионна, видео - и звукозаписна дейност, рекламна, комисионна дейност, обществено хранене и други незабранени от закона дейности.

„Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД има регистриран клон като обособена част от дейността на Дружеството, изнесена и осъществяваща се в гр. Варна. Клонът не е правен субект, т.е. не е самостоятелен носител

на права и задължения и не съставя отделен баланс. Във функционално отношение, Клонът притежава известна управленска и стопанска самостоятелност, тъй като е със самостоятелни седалище и адрес на управление, различни от тези на главното управление на Дружеството, води отделно счетоводство чрез което отчита дейността си, ползва териториално обособено имущество и може самостоятелно да сключва Договори чрез Управителя на клона, в рамките на неговата компетентност. Правният субект обаче е „Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД, от името на който клона извършва дейност по силата на делегираните права на Управителя на Клона. За задълженията, произтичащи от дейността на Клона, Дружеството отговаря с изцялото си имущество, а не само с имуществото обособено в Клона. Предметът на дейност на Клона, определени от едноличния собственик на капитала в т. 4.3 ва Протокол № 1 от 12 юли 2011г. и вписан в Търговския регистър и регистъра на юридическите лица с нестопанска цел, е. *организиране и провеждане на образователни, конгресно-конферендни и обществено-политически прояви в страната и чужбина, отдаване под наем на предоставеното имущество, външно- и вътрешнотърговска дейност, фестивали, изложби, спортни прояви, информационна, издателска, продуцентска, импресарска и консултантска дейност, специализирана телевизионна, видео- и звукозаписна дейност, рекламна, комисионна дейност, обществено хранене и други незабранени от закона дейности.* Пакетът от дейности на Клона е еднакъв с предмета на дейност на учредилото го Дружество като отдаването под наем на имоти и организирането и провеждането на културни мероприятия — фестивали, спектакли, концерти, тържества, както и конгресно-конферендни прояви като симпозиуми, специализирани обучения и изложения.

Органите на управление на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД са:

- Едноличния собственик на капитала, който решава въпросите от компетентността на Общото събрание на акционерите
- Съвет на директорите.

Ролята и отговорността на едноличния собственик на капитала е свързана с компетентността на Общото събрание на акционерите по смисъла на раздел IX от Търговския закон като увеличаване или намаляване на капитала, промени в учредителния акт/устава, избор и освобождаване на органите на управление, приемане

на годишния финансов отчет, избор на независими одитори, одобряване на бизнес програма, управлението и разпореждането с имоти и вещи — държавна собственост, разпределяне на печалбата и нейното изплащане, преобразуване и прекратяване на дружеството и други.

„Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД е акционерно дружество с едностепенна система на управление - Съвет на директорите (СД). Отношенията между Министъра на културата, в качеството му на едноличния собственик на капитала и членовете на съвета на директорите се уреждат с договор за възлагане на управлението. Съветът на директорите осъществява стратегическо, оперативно и административно управление в интерес на дружеството и отговаря за постигане на заложените финансови и нефинансови цели. Съветът на директорите изпълнява функциите си по управление и контрол в рамките на компетентността, определена с Устава на дружеството.

„Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД е категоризиран като публично предприятие по смисъла на Закона за публичните предприятия (ЗПП) и Правилника за неговото прилагане (ППЗПП). Което следва да се управлява в интерес на дружеството с цел постигане на максимална стойност за обществото чрез ефективно разпределение на наличните ресурси в условията на динамична и конкурентна пазарна среда.

Приложимата нормативна уредба относно дейността на дружеството включва Търговския закон (ТЗ), Закон за публичните предприятия (ЗПП), Правилник за прилагане на закона за публичните предприятия (ППЗПЛ), Закона за закрила и развитие на културата и Устава на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД. По отношение на данъчното и регулаторно третиране, публичното предприятие прилага на общо основание Закон за счетоводство, Данъчно-осигурителния процесуален кодекс, Закон за данък добавена стойност, Закон за корпоративното подоходно облагане, Закон за местни данъци и такси, Закон за обществените поръчки, Закон за финансовото управление и контрол в публичния сектор, Закон за държавните помощи и др.

III. АНАЛИЗ НА НАСТОЯЩОТО СЪСТОЯНИЕ НА „НАЦИОНАЛЕН ДВОРЕЦ НА КУЛТУРАТА — КОНГРЕСЕН ЦЕНТЪР СОФИЯ“ ЕАД

Националният дворец на културата (НДК) е един от най-видните символи на столицата и най-големият многофункционален комплекс в Югоизточна Европа, в който са заложени богати възможности за осъществяване на престижни изяви от целия спектър на културния и обществено-икономическия живот.

Открит през 1981 г., в чест на 1300-годишнината от основаването на българската държава и понастоящем НДК е предпочитано място за провеждане на международни конгреси, политически форуми, бизнес конференции, научни симпозиуми, музикални и филмови фестивали, концерти, танцови спектакли, театрални постановки, изложби и изложения. НДК разполага с над 15 000 кв. м. изложбена площ, 13 зали, 55 конферентни помещения с капацитет от 100 до 4000 места, техническо оборудване, добре развитата инфраструктура и доказан имидж.

През годините, НДК работи в тясно сътрудничество с едни от най-значимите институции и организации в световен мащаб, в т.ч. ЮНЕСКО, НАТО и Световна здравна организация и е член на две от най-престижните международни асоциации в областта на конгресния бизнес — Международната асоциация за конгреси и конвенции (International Congress and Convention Association /ICCA/) и Международната организация на конгресните центрове (International Association of Convention Centres /AIPC/). През юли 2005 г., AIPC присъжда на НДК годишното отличие „Най-добър конгресен център в света“.

Националният дворец на културата подкрепя активно българската култура като организатор и продуцент на собствени ежегодни фестивала, добили огромна национална и международна популярност: „Салон на изкуствата“, „Киномания“, „Новогодишен музикален фестивал“ и „Салон на галериите“, „Любовта е лудост“ като поема финансирането, организацията, програмирането на съдържанието и рекламната кампания на фестивалите. В партньорство с културни институти, дипломатически мисии и фондации участва в провеждането на „София Филм Фест“, „Софийски музикални седмици“, благотворителни събития, съвместни изложби и премиери на книги.

НДК е дом на над 80 монументални произведения на изкуството — живопис, скулптура, мозайка, стенопис, дърворезба, металопластика, създадени специално за изложбата на Прерада от великите български творци от втората половина на XX в.

„Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД е регистрирана културна организация по смисъла на Закона за закрила и развитие на културата (Ns54/03.12.2013г, което определя значимата роля на дружеството за постигане на стратегическите цели за развитие на културното богатство и творческия потенциал на обществото.

В съдържателен аспект, стратегията е конструирана съобразно идентифицираните предизвикателства пред публичното дружество, произтичащи от външната среда и от вътрешните ключови процеси.

Настоящото състояние на „Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД се предопределя и от основните тенденции на международните пазари на услуги по организиране и провеждане на културни, научни, образователни, конгресно-конферентни и обществено-политически прояви. Основните тенденции в Европа се характеризират с процес на пълна либерализация на този вид услуги, което създава условия за растяща конкуренция и изисквания за нови продукти и пазарни подходи пред всички участници. Това е обосновано и от факта, че в последните години, в ЕС най бързо се развива дигитална трансформация и електронните услуги. Този факт се отнася и за „Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД, което се подчинява на законите на свободния пазар и прилага пазарни принципи и механизми за генериране на приходи, без да получава бюджетни субсидии. Дружеството работи в условията на силна конкурентна среда, предвид пряката търговска конкуренция с частни компании, които са по-гъвкави във вземането на решения относно оперативната си дейност от една страна и от друга в резултат на бюджетно субсидиране на държавни и общински организации, които развиват дейност като продуценти и организатори на културни продукти и прояви.

Дейностите на дружеството са обособени в три основни групи. Първата група е дългосрочното отдаване на имоти дружеството предлага под наем офисни, търговски, складови и други площи. Втората основна група от дейности е отдаването на зали, площи и оборудване за провеждане на културни, конгресни и конферентни събития, осъществявани от външни компании и организации. Третото основно направление е осъществяването на собствена културна дейност с продуциране на концерти, спектакли, театрални постановки, изложби и фестивали на собствена стопанска сметка. В периода до 2022 година, дружеството отчита от първа група дейности около 80% относителен дял от общите годишни приходи

докато втора и трета група дейности отчитат 20%, т.е. значително нисък относителен дял на приходите в структурата на общите приходи. В допълнение, трета група бележи изоставане и е с незначителен принос в приходната част.

Данните за приходите и разходите от основните дейности за 2023/20224 година са следните:

Размер на приходи от основна дейност на дружеството в хил. лева.

Приходи от предоставяне на услуги в т.ч.	2024 г.	2023 г.
Отдаване под наем на зали	6366	4 260
Отдаване под наем на офисни, складови, търговски и др. площи	7504	6 985
Такса управление	637	622
Продажби от продажба на билети	612	715
Приходи от комисионерство	513	362
Приходи от реклама	191	117
Приходи от предоставено подвижно оборудване	593	507
Приходи от предоставяне на други услуги	72	12
Общо	16488	13 580

Размер на разходи от основна дейност на дружеството в хил. лева.

Разходи за дейността	2024 г.	2023 г.
Разходи за суровини и материали	257	289
Разходи за външни услуги	3244	2 782
Разходи за амортизация	5274	5 356
Разходи за персонала	7946	6 036
Обезценка на финансови активи	0	8
Други разходи	611	577
Общо	17 334	15 048

Финансовият резултат на дружеството за 2024 година, преди данъци, е загуба в размер на 404 хил. лв.

Финансовият резултат на дружеството за 2023 година, преди данъци е загуба в размер на

1 080 хил. лв.

Задълженията на дружеството към 31.12.2024 г. са 3 772 хил. лв., като за същия период на 2023 г. са 4 124 хил. лв.

Взиманията на дружеството от клиенти към 31.12.2024 г. са 1 105 хил. лв., като за същия период на 2023 г. са 1 168 хил. лв.

Дружеството се финансира със собствени приходи дейностите по поддържане на сградния фонд, обновяване на амортизирани активи, опазване на културните ценности, продуциране, организиране, реклама и провеждане на собствени събития, както и покриване на загуби от минали години. НДК няма банкови и търговски заеми.

Като цяло, основното предизвикателство пред дружеството е да постигне устойчиво финансово състояние.

Пряка връзка с финансовото състояние на дружеството има съдебното производство по адм.д. №5382/2022а. за оспорване на задълженията за местни данъци и такси към Столична община. В тази връзка с Решение № 2550 от 17.04.2024 г. на Административен съд — София град по адм.д.№5382/2022г., първоинстанционният съд частично удовлетвори иска на НДК като вместо начислените с оспорения ревизионен акт задължения за данък недвижими имоти /ДНИ/ в размер на 1 697 131,79 лева и лихва 522 333,79 лв., както и за такса битови отпадъци /ТБО/ в размер на 2 921 634,62 лева и лихва 908903,33 лв., дължи ДНИ в размер на 937 283,44 лева и лихви 250887,93 лв., както и ТБО в размер на 1 083274,45лв. и лихви — 291531,36 лева. Обобщено казано първоначалният материален интерес по делото е 6050003,53 лв., който е намален с 2562977,18 лв. С решението па съда са присъдени и разноси по делото в размер на 63094,66 лева, които „НДК — Конгресен център София— ЕАД е задължено да плати на Столична община. Понастоящем, Столична община обжалва решението пред Върховния административен съд, който следва да се произнесе като втора инстанция.

Не на последно място е предизвикателството за човешките ресурси или потребността от добре подготвени кадри във всяка една област, предвид разнообразието им и специфичните функционални характеристики.

IV. МИСИЯ, ВИЗИЯ, ДЪЛГОСРОЧНИ И СРЕДНОСРОЧНИ ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА ДРУЖЕСТВОТО

ВИЗИЯ:

„Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД да бъде динамично развиваща се публична компания в синергия на култура и технологии, която предлага иновативни продукти и качествени услуги за обществото и осигурява успешното позициониране на културата сред български и чуждестранни аудитории.

МИСИЯ:

„Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД е културен, конгресен и творчески център, който се възползва от отличната материална и нематериална база, съвременните информационни и комуникационни технологии, имиджа и собствените постижения в организиране на мероприятия с разнообразен характер, за да създава стойност за всички заинтересовани страни.

ОБЩА СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ:

„Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД да стане финансово устойчив лидер, да поддържа и модернизира управляваните зали и пространства, да развива конгресен туризъм, както и да инвестира във собствени фестивални форми и културни проекти.

Управленските визия и мисия са свързани със стратегическото планиране на дружеството и определяне на конкретни и измерими цели, приоритети и релевантни мерки за действие с оглед постигане на поставените цели на дружеството, като се вземат предвид наличните ресурси и ограничения и адаптиране към променящите се условия.

По смисъла на Закона за публичните предприятия, финансовите цели на публичното предприятие, са целите, свързани с финансовата му дейност, в т.ч. рентабилност, структура на капитала, оборот, печалба и дивиденди, докато нефинансовите цели на публичното предприятие са целите, които произтичат от общата стратегическа цел, определена за публичното предприятие, и от общоприетите цели като устойчиво развитие, социална интеграция, борба с корупцията и добро корпоративно управление.

СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ФИНАНСОВИ ЦЕЛИ на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД са следните:

Стратегическа цел 1:

- Подобряването на финансовото състояние на публичното предприятие чрез постигане на определените показатели за изпълнение на финансовите цели в дългосрочен план за Ефективност на разходите, Рентабилност на собствения капитал, Задлъжнялост и Обща ликвидност, в съответствие с одобрената Политика за участието на държавата в публичните предприятия. Устойчиво развитие, чрез дългосрочни проекта, които добавят висока стойност към репутацията на Двореца и създават постоянна заетост на зали и площи.

Стратегическа цел 2:

- Създаване на нови стълбове за монетизация и увеличаване на приходите.

Стратегическа цел 3:

- Създаване на условия за повишена конкурентоспособност на дружеството чрез изграждане на благоприятна, иновативна, дигитална, енергийно ефективна, подкрепяща и мотивираща среда за провеждане на конгресни и културни събития.

Стратегическа цел 4:

- Модернизация на материалната база и дигитализация на бизнес процесите и управлението на собствеността.

Стратегическа цел 5:

- Въвеждане на енергоефективни мерки.

Стратегическа цел 6:

- Социална корпоративна отговорност спрямо служителите и работниците. Развитие на персонала.

В съвременните условия на динамични промени и нарастващи изисквания към човешкия капитал, който има съществено значение за организационния успех, следва да

оптимално съвместяване на обучителния процес с трудовата дейност. Дейността на хората, независимо от тяхната сфера на работа, е свързана с определена мотивационна система, включително подходящо възнаграждение, самоусъвършенстване чрез участие в обучения, добри условия на труд и сигурност на работното място. Полагането на усилия за стимулиране биха осигурили по-високо ниво на резултатите и ефективност в извършваните от дружеството дейности.

СТРАТЕГИЧЕСКИ НЕФИНАНСОВИ ЦЕЛИ за развитие на „Национален дворец на културата - Конгресен център София“ ЕАД са следните:

Дружеството си поставя нефинансови стратегически цели в следните водещи направления:

1. Човешки ресурси

- Да се въведе нова структурата на управление, да се изградят нови направления с цел развитие на пазара на предлаганите от НДК услуги - като отдел Маркетинг, отдел Творческа дейност и отдел Международна дейност и европейски проекти;
- Да се създаде и реализира програма за текущо повишаване на квалификацията на човешкия ресурс, което ще доведе и до оптимизиране на броя на персонала в различните звена ще доведе до повишаване на качеството на предлаганите услуги и респективно до увеличаване на трудовото възнаграждение на работещите в различните звена;
- Повишаване на работната заплата и разработване и интегриране на модел за работа на проектен принцип.
- Предоставяне на служителите и работниците Ваучери в размер на 200 лв.;
- Подсигурява се Работно облекло на служителите и работниците в НДК.;
- Организиран са Медицински прегледи за профилактика;
- Разнообразие, равнопоставеност половете и еднакви възнаграждения;
- Здраве и безопасни условия на труд;
- Колективно договаряне;

2. Екологична устойчивост

- Енергийна ефективност - изготвяне на доклади за енергийна ефективност и паспортизация на всички сгради на дружеството;
- Изграждане на системи за енергийна ефективност - соларна енергия и възобновяеми източници;
- Технологии за екологично събиране на отпадъците

- Етични практики и управление на риска
- Прозрачност и отчетност
- Подобряване на корпоративното управление съобразно Насоките на ОПСР за прилагане на стандартите за добро корпоративно управление и Насоките за борба с корупцията и почтеност в публичните предприятия.

V. ОПЕРАТИВНИ ЦЕЛИ ЗА РАЗВИТИЕТО НА ДРУЖЕСТВОТО, ДЕЙНОСТИ И МЕРКИ ЗА ТЯХНОТО ПОСТИГАНЕ

Оперативните цели за развитие на дружеството са формулирани в съответствие с формулираните по-горе стратегически финансови и нефинансови цели, а именно:

Оперативна цел 1:

Подобряване на конкурентоспособността и финансовите показатели на дружеството.

дейности за постигане на оперативна цел 1:

Дейност 1. Увеличаване на приходите от дейността за отдаването под наем на недвижими имоти, управлявани от НДК, чрез прилагане на публично и конкурентни процедури за отдаване по реда на Правилника за прилагане на закона за публичните предприятия.

Дейност 2. Повишаване на приходите от реализацията на културни събития, конгресно-конферентни прояви, изложения чрез оптимизиране заетостта на залите в сградния фонд, разработване на амбициозна програма с активно партньорско участие, запазване на традиционните B2B (business-to-business) изложения, увеличаване дела на съвместни продукции, гъвкави условия на ценообразуване на услугата.

Дейност 3. Увеличен ръст на приходите от собствена продукция, чрез реализиране на целеви програми като Програма „Култура — годишен календар“ и др.

Дейност 4. Увеличаване приходите на дружеството чрез прилагане на иновативна и гъвкава организация на предлагане на свободна пространства за краткосрочно наемане за високо стойностни корпоративни мероприятия, презентации, кръгли маси, представяния, дискуссионни панели, креативни индустрии, предприемачество, публично кампании и дейности за комуникация и социализиране.

Дейност 5. Повишаване на приходите от рекламна дейност и от продажбата на

Дейност 6. Оптимизиране на разходите, чрез въвеждане на мерки за енергийна ефективност, минимизиране на разходите за външни услуги, ефективен финансов контрол върху изпълнението на договорите за наем и своевременно уреждане на вземанията на дружеството, въвеждане на BMS система за управление на умна сграда.

Оперативна цел 2: Създаване на нови стълбове за монетизация и увеличаване на приходите.

Оперативна цел 3: Подготовка и кандидатстване за проектно финансиране по програми на ЕС за изграждане/надграждане на сигурна, екологична, устойчива, включваща, привлекателна, здравословна и безопасна среда за културни дейности чрез модернизация на материална база, въвеждане на мерки за енергийна ефективност, техническо и технологично обновление, опазване на културните ценности, продуциране на иновативна проекти, с цел подобряване на конкурентоспособността на дружеството.

дейности за постигане на оперативна цел 2 и оперативна цел 3:

Дейност 1. Анализ на потенциалните източници за безвъзмездно финансиране по Програмите по линия на Европейските фондове за споделено управление за програмен период 2021 — 2027 година, Програмите по линия на Норвежкия механизъм, Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство и други донорски организации.

Дейност 2. Създаване и надграждане на стабилна партньорска мрежа с организации на ЕС, престижни международни организации, дипломатически представителства, държавни институции, културни институти, местни власти, браншови сдружения и представители на бизнеса за привличане на реализиране на съвместни проекти.

Дейност 3. Създаване на Център за изследване на процесите на културата - структурна организация на НДК; Разпространение на българска литература в чужбина и разработване на Програма „Историческото наследство на НДК и традициите на българския дух“.

Дейност 4. Създаване на мърчендайзинг зона за продажба на собствени сувенири и продукция с логото на НДК.

Оперативна цел 4: Инвестиране в подобряването и осъвременяването на дълготрайните материални активи на дружеството и въвеждане на дигитализация на собствеността и бизнес процесите.

Дейности за постигане на оперативна цел 4:

Дейност 1. Разработване на реалистичен и финансово обезпечен инвестиционен план за модернизация на материалната база, който да е обоснован относно планираните обекти на интервенция, вкл. за дигитализация на собствеността и бизнес процесите.

Дейност 2. Прилагане на съвременен подход за дигитализация на пространственото оформление, което да обединява цялостни решения за физическата и цифровата среда с подходящо разпределение, съвременно обзавеждане, осветление и озвучаване, работни станции, технологично и техническо оборудване.

Дейност 3. Въвеждане на модерни информационни технологии за разширяване обхвата на предлаганите финансови, рекламни и административни услуги.

Дейност 4. Дигитализиране на архивите и изкуството, собственост на дружеството.

Оперативна цел 5: Развитие на човешките ресурси

Дейности за постигане на оперативна цел 5:

Дейност 1. Оптимизиране на организационната структура на дружеството и повишаването на компетентността на заетите лица в дружеството

Дейност 2. Назначаване на ръководни кадри с добро познаване на същността и прилагането на приложимата нормативна уредба за дейността на публичните предприятия.

Дейност 3. Поддържане на квалифициран персонал от техници, който да извършва дейностите по експлоатация и поддръжка на сценичното оборудване и техника, обезпечавачи всички събития и прояви.

Очакваните резултати от изпълнението на предвидените дейности в развитието на публичното дружество съставляват следните прогнозни финансови показатели за изпълнение към края на 2028 година:

- Ефективност на разходите >1
- Рентабилност на собствения капитал
- Задлъжнялост <1
- Обща ликвидност 31

Прогнозните ключови показатели за изпълнение на финансовите цели достигнат приемливите за съответния коефициент стойности, определени съгласно Политиката за участието на държавата в публичните предприятия.

VI. НАСОКИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ПУБЛИЧНОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

Солидното корпоративно управление е една от ключовите детерминанти за дългосрочния и устойчив успех на дружеството.

Основната стратегическа цел на ръководството на публичното предприятие е подготовка, организация и създаване на условия за дългосрочното и безпроблемно функциониране на стратегическите, оперативните и административните процеси за постигане на възможно най-добър икономически и обществен резултат, съобразно политиките и решенията на едноличния собственик на капитала и в съответствие с разпоредбите на Търговския закон, Закона за публичните държавни дружества и правилника за неговото прилагане, Устава на дружеството.

За целите на постигане на основната стратегическа управленска цел на дружеството, се очертават дейности по разработване на стратегически документи, в т.ч. определяне на планираните резултати и съответстващите им ключови показатели за изпълнение за дружеството като част от средносрочната бизнес програма на публичното предприятие за 5-годишен период на управление. Стратегическите документи осигуряват планирането и устойчивото управление на дружеството, и подлежат на актуализиране за адаптиране на планираните резултати към промените на пазара.

В рамките на оперативното управление се реализира ефективното изпълнение на стратегическите документи като бизнес програма, стратегии и планове за развитие на дружеството, мониторинг, оценка и отчитане постигането на определените финансови и нефинансови цели на дружеството и при необходимост инициира мерки за въздействие в интерес на едноличния собственик на капитала. Чрез оперативното управление се осигурява функционирането на системите за счетоводство и финансова отчетност, финансовото отчитане и оповестяване, системата за управление на риска и вътрешен контрол. Съществена част е и управлението на материалните и нематериални активи на дружеството, в т.ч. инвестиции за модерна устойчива среда за културни дейности.

В рамките на управлението на публичното предприятие е необходимо оптимизиране на административните процеси чрез изготвяне и актуализиране на вътрешни актове, регламентиращи дейността на дружеството, в съответствие с приложимата правна рамка, планиране и отчитане на дейността, предприемане на мерки и предотвратяване на корупционни прояви и избягване на конфликт на интереси.

В съответствие с гореизложените стратегически цели за развитие на дружеството и приоритетните области за стратегическо планиране, оперативно и административно управление се формират следните ключови насоки за управление на публично предприятие:

1. Разработване на стратегическите документи и вътрешни актове, регламентиращи дейността на дружеството, в съответствие с приложимата правна рамка.
2. Публично оповестяване на финансова и нефинансова информация за дружеството в съответствие с разпоредбите на Закона за публичните предприятия и Правилника за прилагане на закона.

3. Популяризиране на дейностите на дружеството чрез собствени и ефективни канали в интернет, изграждане на стабилна партньорска мрежа и повишаване репутацията на дружеството чрез ефективна комуникационна стратегия.
4. Селектиране и договаряне на домакинството на ключови глобални събития чрез членството в глобални организации като International Congress and Convention Association (ICCA), Международна асоциация за конгрес и конгреси. Инициатива за вписване на НДК като MICE локация (Meetings, incentives, Conventions and Exhibitions).
5. Внедряване и ефективното използване на системи за управление на дружеството, базирани на ISO стандарти.
6. Повишаване на ефективността на вътрешния контрол в областта на обществените поръчки.
7. Засилване ролята на управлението на риска. Въвеждане и прилагане на политики и процедури за последващи оценки на изпълнението на приключили процеси, договори или стопански операции. Основен акцент на тези процедури е оценка на целесъобразността на извършените публични разходи и нивото на постигнатите резултати и анализ на причините за допуснати нередности, с оглед предприемане на корективни действия за избягване на подобни грешки в бъдеще.
8. Прилагане на стандартите за добро корпоративно управление с оглед повишаване на ефективността на публичното предприятие, публичност и прозрачност на дейността съобразно Насоките на ОИСР, както и прилагане на общоприетите принципи за почтеност, лоялност и управленска и професионална компетентност.

Постигането на заложените управленски цели е в пряка взаимовръзка с ангажимента за почтеност и водещите принципи за етичност в поведението на лицата, заети в публичните предприятия, както следва: а) изпълнение на поверените отговорности напълно независимо, почтено, достойно и безпристрастно, проявявайки лоялност и дискретност; б) спазване на законите, правата на човека, етичните ценности и уважение към личността; в) липса на конфликт на интереси у лицата, заети в държавните публичните предприятия и недопускане на прояви на корупция; г) избягване на нерегламентирани незаконни плащания и пране на пари; д) действащ канал за докладване на нарушения.

VII. УПРАВЛЕНИЕ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА НА СТРАТЕГИЯТА

Отговорният орган за прилагането на стратегията за развитието на дружеството е Съвета на директорите.

За целите на оценката на стратегията ще се осъществява систематичен преглед на извършените дейности в напредъка при изпълнението на заложените стратегически цели. При мониторинга ще се анализират възниквали проблеми, факторите, които ги обуславят и възможните решения на тези проблеми.

Ключовите фактори на успех на настоящата стратегия са:

- Подкрепа от Министерство на културата при изпълнението на заложените дейности за постигане на стратегическите цели;
- Осигуряване за нуждите на дружеството необходимите ресурси и финансиране, в това число и по европейски програми;
- Инвестиции в сграден фонд за нуждите на дружеството, в т.ч. клон Варна;
- Мотивиране и обединяване на персонала за постигане на стратегическите цели;
- Ефективен диалог със заинтересованите страни.

Стратегията за развитие на „Национален дворец на културата — Конгресен център София“ ЕАД подлежи на актуализация при необходимост и предвид динамичното развитие на бизнес средата и политиката за управление на публичните дружества.