

## **VĚC: Zpráva pro Radu České televize o provedení Rozboru činnosti České televize za období 2010 – 2011**

Vážení členové Rady České televize,

vedení České televize, které bylo jmenováno po mém zvolení do funkce Generálního ředitele, považovalo za nezbytné provést komplexní rozbor činnosti ČT (určitou formu vstupního Due Dilligence). Provedení takového rozboru je standardním postupem nově přicházejícího managementu každé významnější organizace.

Rozbor činnosti se zejména zaměřuje na:

- Analýzu hospodaření a efektivity činnosti organizace a jejích částí
- Nedostatky a neefektivitu v procesech
- Identifikaci případných významných pochybení v hospodaření minulých let a určení odpovědnosti za takové případy
- Identifikaci právních a ekonomických rizik z uzavřených smluvních vztahů
- Možnosti zefektivnění hospodaření
- Návrhy na organizační, procesní a jiné změny směřující k optimalizaci procesů

V ČT byl Rozbor činnosti zahájen v prosinci 2011 a trval prakticky 12 měsíců. Tento Rozbor činnosti byl na základě výsledků výběrových řízení proveden auditorskou a poradenskou firmou NEXIA AP, a.s., která má dlouhodobé zkušenosti s realizací podobných zakázek i s činností subjektů působících v oblasti celoplošného vysílání i výroby audio-vizuálních děl („AVD“).

Rozbor činnosti byl proveden ve 3 etapách:

### **1) Rozbor činnosti ČT v Praze**

Probíhal od prosince 2011 do března 2012 a byl zaměřený na obchod, marketing, správu TV poplatků, IS/ICT, správu majetku, nákup sportovních práv, nákup techniky a služeb, zadávání veřejných zakázek.

### **2) Rozbor činnosti ČT v Praze – vlastní výroba**

Probíhal od března do května 2012 a byl zaměřený na vlastní výrobu včetně zakázkové výroby.

### **3) Rozbor činnosti Televizního studia Ostrava (TSO) a Televizního studia Brno (TSB)**

Probíhal od konce srpna do listopadu 2012 a byl zaměřený na vlastní výrobu včetně výroby zpravodajství, provozní náklady a vzájemné porovnání TSO a TSB.

## **I. Zaměření a obsah Rozboru činnosti ČT**

Provedení Rozboru činnosti ČT za období 2010 – 2011 zahrnovalo:

- Analýzu a posouzení vnitřního kontrolního systému, jeho funkčnosti a účinnosti
- Zmapování klíčových procesů a činností ČT a identifikaci hlavních nedostatků
- Analýzu a posouzení systému zadávání veřejných zakázek se zaměřením na:
  - Kvalitu, úplnost a účinnost vnitřních předpisů
  - Dodržování zákonných předpisů
  - Posouzení ekonomické výhodnosti smluvních vztahů.
- Zmapování systému odměňování zaměstnanců a posouzení jeho přiměřenosti a efektivity
- Analýzu a posouzení procesů plánování, kontroly a řízení výrobní činnosti
- Analýzu vybraných pořadů vlastní výroby a provedení rozboru externích a interních nákladů
- Vyhodnocení efektivity a hospodárnosti vynakládání finančních prostředků na vybrané programové formáty
- Posouzení přiměřenosti správního režimu
- Prověření efektivity hospodaření TSO a TSB jak v celku, tak i v dílčích činnostech (výroba zpravodajství, výroba jednotlivých programových formátů)
- Navržení konkrétních opatření v oblastech:
  - Organizačního uspořádání
  - Zadávání zakázek
  - Controllingu
  - Klíčových interních procesů
  - Přípravy a realizace investic
  - Výrobě programových formátů

## II. Postup realizace Rozboru činnosti ČT

Společnost NEXIA AP při realizaci Rozboru činnosti postupovala následovně:

- Pro prověření byly vybrány finančně nejvýznamnější transakce v daném roce, tj. položky nad 1 mil. Kč u ČT v Praze (resp. nad 250 tis. Kč u TSO a TSB), a zároveň i nižší položky takovým způsobem, aby byly do rozboru zahrnuty náklady (výdaje) v rozdílných sférách schvalovacích pravomocí, kdy zejména u finančně méně významných položek, kterých je velké množství, byl vnitřní kontrolní systém dosud nejslabší.
- U centrálních a provozních oblastí byl rozbor činnosti zaměřen na:
  - Opravy, údržbu, správu majetku
  - IS/ICT (informační systémy/informační a komunikační technologie)
  - Nákup techniky
  - Služby související s činností obchodního oddělení (prodej reklamy, marketing)
  - Odměňování a hmotnou zainteresovanost zaměstnanců
  - Správu a vymáhání televizních poplatků
  - Poradenské služby
  - Outsourcované služby
  - Nákup sportovních vysílacích práv
  - Přenosové náklady, energie
- Prověřován byl celý proces od vzniku požadavku, jeho potřebnosti a specifikace, proces zadání (zadávací dokumentace, kalkulace a lhůty, výběr uchazečů), proces posouzení a hodnocení nabídek, realizace, úplnost dokumentace, soulad s interními předpisy a obecně závaznými předpisy až po vlastní přijaté plnění a jeho zdokladování.
- V rámci vlastní výroby byly vybrány nákladově významné položky (včetně výroby zakázkové) reprezentující co nejširší strukturu výroby ČT (pohádky, dramatická tvorba, seriály, zábavné pořady, sportovní pořady, dokumenty, publicistika, zpravodajství). U vybraných položek bylo provedeno následující:
  - analýza ekonomické přípravy výroby, skutečných externích a interních nákladů a jejich odchylky od schváleného rozpočtu
  - porovnání s náklady srovnatelných pořadů v rámci téhož studia i napříč ČT
  - vyhodnocení efektivity výroby

### III. Výsledky Rozboru činnosti ČT

Rozbor činnosti přinesl tyto nejdůležitější závěry:

- Hospodaření ČT v období 2010 – 2011 **nebylo efektivní**. Na to poukazují zejména:
  - nevýhodné transakce (smlouvy),
  - významná a někde i opakující se nepotřebná či nefunkční plnění, přebírání vadných plnění nebo plnění v rozporu se smlouvou, finančně významně nadhodnocená plnění
  - netransparentní výběrová řízení
  - nezdůvodněné významné meziroční nárůsty cen přijatých plnění
  - účelový outsourcing zvyšující náklady
  - výplata mzdových prostředků v rozporu s vnitřními předpisy pro odměňování
  - situace, kdy někteří zaměstnanci ČT neplnili své povinnosti (zejména obchodní úsek, správa majetku, IT/ICT, nákup sportovních práv)
- Centrální činnosti i vlastní výrobu ČT bylo možné zabezpečit při nižších nákladech bez negativního vlivu na rozsah a kvalitu výroby pořadů a schopnost ČT plnit své zákonem stanovené povinnosti.
- Vnitřní kontrolní systém byl neúčinný a činnost interního auditu (dříve Útvaru vnitřní kontroly a auditu) byla spíše formální. Vnitřní kontrolní systém nebyl vedením ČT rozvíjen jako účinný kontrolní nástroj.
- V některých oblastech byly porušovány vnitřní předpisy (zadávání veřejných zakázek, interní schvalovací procesy, organizační řád, předpisy pro odměňování, atd.) a Zákon o veřejných zakázkách (např.: zadávání zakázek v rozporu se ZVZ, dělení zakázek, porušování procesních pravidel atd.).
- Celkový stav archivace dokumentů byl na nedostatečné úrovni.
- Nedostatečná datová základna znemožňuje analýzu efektivity vynakládaných prostředků v oblasti výroby pořadů (např. některá data nejsou do systému vkládána nebo nejsou definovány výstupní sestavy či formáty, které by dále byly zpracovávány).

Hlavní příčiny zjištěných nedostatků jsou:

- ČT nebyla systémově ekonomicky řízena směrem k racionalizaci a zefektivnění v provozní i výrobní části.
- Controllingová činnost byla realizována neúčinně a velmi omezeně.
- Nedostatečná motivace k efektivnímu chování a snižování nákladů.
- Chybně nastavené procesy, které nepodporovaly hospodárnost a kontrolní funkce (zejména v oblastech prodeje reklamy a sponzoringu, správy majetku, stavebních zakázek, IS/ICT, zadávání veřejných zakázek i vlastní výrobě).
- Absence interního benchmarkingu, který by sloužil pro porovnání plánovaných a vyhodnocení skutečných nákladů výroby.
- Slabá dosavadní úroveň externí kontroly hospodaření ČT.

## **Výroba v České televizi**

Rozbor činnosti ve výrobě za období 2010 – 2011 přinesl zjištění v následujících oblastech:

- **Efektivita výroby a optimalizace nákladů:**
  - Přístup k realizaci scénáře se musí změnit tak, aby se již v rámci předvýroby vyhledával potenciál snížení nákladů. Takový postup ovšem nesmí snížit technickou a uměleckou úroveň provedení.
  - Kapacitní plánování lidských a technických zdrojů s důrazem na přednostní využívání interních zdrojů je nezbytným předpokladem efektivní výroby a optimalizace nákladů.
  - V ČT nejsou plošně zavedené standardizované ceníky. Vyplácené honoráře jsou tak velmi variabilní a rozptýl honorářů u řady pozic a typů výroby je velmi široký.
  - Není implementována systémová zpětná kontrola zadávání a vyhodnocování nákupů ve výrobě, příp. porovnávána efektivita nákupů ve výrobě mezi jednotlivými produkcemi tam, kde je to možné a přínosné.
  - Principiální snahou bylo vždy vyčerpat rozpočet, nikoliv optimalizovat, šetřit.
  - V řízení nákladů výroby chybí motivační faktor pro optimalizaci nákladů.
- **Výkony internistů a externistů a jejich honoráře**
  - V ČT nefunguje centrální systém plánování a kontroly využití interních a externích lidských zdrojů. Skutečné výkony není možno alokovat na úroveň jednotlivých pořadů.
  - Výkony nejsou systémově provázány na výši schváleného a uhrazeného honoráře. Honoráře jsou vedeny buď ruční papírovou formou nebo nesystémově v excelovských tabulkách bez možnosti systémové kontroly a zpracování.
  - V ČT existoval významný objem souběhů interního a externího úvazku jednoho zaměstnance (dokonce i formou subdodavatele v rámci zakázkové výroby), čímž zaměstnanci ČT významně navýšovali své roční příjmy.
- **Rozpočty a složky pořadů**
  - Schválený primární rozpočet je v průběhu natáčení upravován a stává se tak průběžným rozpočtem. Nedochozí k porovnání primárního a průběžného rozpočtu. Finální rozpočet má charakter poměrně velmi přesné očekávané skutečnosti a nelze jej proto považovat za nástroj řízení a kontroly výrobních nákladů ani za nástroj hodnocení ekonomické efektivity práce produkčního týmu. Jeho vyhodnocení vůči skutečným nákladům tak má fakticky naprosto zanedbatelný význam.
  - Složky pořadů ani data v IS neobsahují ve většině případů podrobnou strukturu rozpočtu nákladů včetně dílčí kalkulace honoráře (jednotková sazba, výkon – zejména počet natáčecích dnů a počet dní přípravné a finalizační fáze dle jednotlivých profesí). Složky pořadů v porovnatelné tvorbě nemají srovnatelný obsah (výkazy natáčení, pracovní výkony apod.).
  - Po skončení výroby není ve složce pořadu zachycen skutečný výkon tak, aby případně při kratším natáčení došlo ke krácení honoráře nebo docházelo ke sjednání nižšího rozsahu natáčení u další výroby.

## **Televizní studio Ostrava a Televizní studio Brno**

- TSO a TSB se nepotýkaly historicky s nedostatkem prostředků. Ve výrobních nákladech měly a stále ještě mají rezervy (ve službách do výroby, honorářích a interním personálu).
- TSO v obou obdobích 2010 a 2011 vykazuje nižší výrobní úkol v externích nákladech. V roce 2010 realizovalo o 6 % nižší výrobní úkol při prakticky totožné úrovni celkových externích nákladů, v roce 2011 o 18,7 % nižší výrobní úkol než TSB při celkových externích nákladech jen o 6 % nižší, než byly externí náklady TSB.
- Hlavní příčinou vyšší nákladovosti výroby v TSO jsou vyšší celkové osobní náklady a vyšší jednotkové honoráře, zejména ve zpravodajství.
- TSO oproti TSB vykazuje dlouhodobou schopnost vyrábět velmi efektivně dramatickou tvorbu, kde produkuje řadu divácky úspěšných pořadů s nejnižšími jednotkovými náklady v porovnání s TSB a ČT Praha. Jde zejména o pohádky, inscenace, televizní filmy a seriály.

#### **IV. Již provedená opatření k zefektivnění činnosti ČT**

Na základě výsledků Rozboru činnosti ČT za období 2010 – 2011 i na základě vlastní činnosti realizovalo, resp. realizuje vedení ČT tyto klíčové kroky směřující k vyšší hospodárnosti a transparentnosti ČT:

##### **Organizační změny**

Hlavní zdrojem změn v ČT od nástupu nového vedení je obměna vedení na 1. a 2. stupni řízení, která probíhala od října 2011 do dubna 2012. Změna se dotkla vedení celého útvaru Zpravodajství včetně výroby sportu, Marketingu a Obchodu, Ekonomiky, Provozu, IT, Interního auditu, Centrálního nákupu, Právního a Personálního útvaru, Útvaru Vývoje Programových formátů. Způsob řízení jednotlivých kanálů byl výrazně změněn jak personálně tak organizačně. V posledních měsících došlo i k obměně v útvaru Techniky. Hlavním cílem nového vedení bylo zjistit současný stav v jednotlivých oblastech a sjednat nápravu procesů, které jsou kritické pro chod České televize. Vedení České Televize úzce spolupracovalo s firmou Nexia AP na Rozboru činnosti a na základě průběžných zjištění činilo postupně změny. Některé konkrétní příklady jsou uvedeny dále v textu.

##### **Změna systému komunikace s Radou ČT, kontrolním orgánem České televize**

Vedení České televize všechny významné změny včetně organizačních a programových projednává se členy Rady ČT na pracovních setkáních. Členové Rady ČT tak mají prostor pro diskuzi s managementem ČT nad jejich plány ještě před jejich realizací.

Rada ČT schválila dlouhodobé plány programového, technického, ekonomického a personálního rozvoje. Jednotlivé roční rozpočty přímo váží na tyto dlouhodobé plány a Radě ČT je tak umožněno efektivněji vykonávat kontrolní činnost.

##### **Programová rada**

Institut Programové Rady byl založen za účelem posuzování projektů a jejich schvalování do výroby. Programová rada je složena z členů vedení ČT, včetně ředitelů výroby, vývoje a programu. Prezentace projektů se účastní příslušných odpovědní manažeři vývoje a realizace. Posudky vypracovávají dopředu rovněž příslušní dramaturgové programu. Tvůrci se účastní otevřené diskuse a většinou se podmínky výroby nebo její zamítnutí dozvídají bez prodlení. Tímto postupem je zabezpečeno, že o výrobě pořadu nerozhoduje pouze jedna osoba nebo naopak pouhý administrativní proces tzv. „klikání“ do výrobního úkolu, jak tomu bylo v minulosti. Proces schvalování a diskuse nad novými formáty a konkrétními pořady je zcela transparentní a odborně kvalifikovaný v maximální možné míře.

##### **Vývoj programových formátů**

Byl zaveden systém programových projektů a Tvůrčích Producentů Skupin (TPS), které vytvářejí a rozvíjejí náměty. Všechny TPS mají rovnocenný přístup k Programové radě. Systém vývoje pořadů je otevřený, pluralitní a kompetitivní při zachování vazby na programovou

poptávku a jednoznačné tvůrčí zodpovědnosti kreativních producentů, kteří stojí v čele jednotlivých TPS. Proces přihlašování námětů a projektů do ČT je nyní více transparentní. Každý autor je informován o stavu svého přihlášeného projektu, případně o důvodech odmítnutí.

### **Evidenční list projektu**

Byl vytvořen informační systém, který sleduje celý životní cyklus programového projektu, od evidence námětu, přes přechod do fáze vývoje, schválení do výroby Programovou radou a závěrečné vyhodnocení výsledků po premiérovém odvysílání pořadu. Tento systém je v plném provozu až do fáze schválení do výroby. V roce 2013 umožní rovněž sledování a plánování rovnováhy mezi programovou poptávkou a vývojově-výrobní nabídkou pořadů.

### **Plánování upoutávek**

Jedna z největších slabin České televize bylo nedostatečné (dokonce neexistující) plánování kampaní na vlastní tvorbu. Výrazné posílení pravomoci a začlenění útvaru do včasného plánování pomáhá České televizi informovat svého diváka o produktech, které vysílá. Tento proces na první pohled nevypadá důležitě, ale jedná se o klíčovou činnost, která rozhoduje, zda je pořad divácky úspěšný nebo nikoliv. Byl nastaven nový mechanismus tvorby programových priorit, kreativní dohled nad upoutávkami a vzniklo oddělení tzv. mediaplanningu (plánování upoutávek a kampaní), které profesionalizovalo práci s upoutávkami v programu dle moderního způsobu plánování. Útvar programu a marketingu kooperují ve vzájemné shodě v „on“ i „off“ air kampaních.

### **Správa budov a majetku**

Došlo ke změně vedení a personálního obsazení útvaru. Útvar byl posílen o certifikovaného rozpočtáře a došlo k téměř úplné obměně stavebních techniků. Mezi zásadní změny týkající se agendy tohoto útvaru patří změny ve způsobu zadávání stavebních akcí. Nově musí každá stavební akce obsahovat oceněný výkaz výměr a u větších akcí musí být vyhotoven projekt. Každá stavební akce se nejdříve schvaluje jako záměr a po vypracování oceněného výkazu výměr se schvaluje rozpočet.

### **IS/ICT**

Došlo ke změně vedení a personálního obsazení útvaru. Byl vypracován koncept rozvoje IT/ICT infrastruktury, zahájena virtualizace serveru a ušetřeny významné prostředky z rozpočtu údržby. Změny se dotkly také nákupu ICT technologií. Nově jsou nákupy možné pouze po předchozím schválení Finančním a provozním ředitelem. Dále došlo k vypracování analýzy obměny informačních systémů ze současně nevyhovujících a velmi drahých řešení na řešení, které budou splňovat požadavky na podporu nově nastavených procesů za výrazně nižších nákladů.



## **Centrální nákup**

Nově zřízený útvar Centrálního nákupu zastřešil funkce Útvaru zásobování a Útvaru přípravy investic. V části útvaru zabývající se agendou veřejných zakázek došlo k téměř 100% personální obměně. Na obsazení útvaru byl kladen zvláštní důraz a noví zaměstnanci byli vybíráni pouze z řad uchazečů s předchozí zkušeností s agendou veřejných zakázek. Proces zpracování veřejných zakázek byl nově nadefinován a vedoucímu Centrálního nákupu byly přiděleny pravomoci a související odpovědnost za tento proces. I díky tomu došlo k výraznému snížení ve využívání poradenských firem. Byla zrušena praxe tzv. "vyčerpávání rozpočtu" na konci roku. Všechny žádosti po 1. 10. 2012 kontroloval a schvaloval Finanční a provozní ředitel.

## **Nákup sportovních práv**

Byl zaveden systém vícestupňového schvalování před každým nákupem významných práv. Nově je nákup významných práv schvalován Výkonným ředitelem ČT sport, Finančním a provozním ředitelem a Generálním ředitelem.

Byla vypracována dlouhodobá strategie zaměření ČT sport, ve které jsou některé sporty vyřazeny, nebo se plánuje snížení objemu přenosů. Díky provedeným změnám bylo dosaženo již v prvním roce významných úspor při nákupu nových práv, ale i u stávajících smluv.

## **Interní audit**

Došlo ke změně ve vedení útvaru a byl schválen nový koncept fungování útvaru s posílenými pravomocemi. V roce 2012 bylo provedeno několik prověrek efektivity vynaložených prostředků. Závěry vedly k personálním změnám na některých pozicích a ke změně interních předpisů.

## **Obchod**

Došlo ke změně ve vedení útvaru a rozšíření činností, které útvar provádí. Od roku 2013 obchodní oddělení prodává internetovou reklamu a mobilní aplikace, které byly dříve zajišťovány externě.

## **Personální útvar**

Došlo ke změně ve vedení útvaru. Bylo zastavené vyplácení zaměstnanců na souběžné úvazky. Nyní je možný souběh zaměstnaneckého a jiného pracovněprávního vztahu jedné osoby s ČT pouze po udělení výjimky a pouze v případech, které jsou ekonomicky výhodné pro ČT. Byly zastaveny nekontrolované a nesystémové výplaty odměn managementu, čímž došlo v letech 2011 a 2012 k úsporám v řádech milionů Kč. V období od února do prosince 2012 probíhala analýza externistů vykonávajících stálou činnost pro ČT. Na základě analýzy procesů v útvech Filmových laboratoří, Plánování programu a ve Finančním oddělení byla provedena reorganizace a došlo ke snížení stavu zaměstnanců.

### **Právní útvar**

Došlo ke změně ve vedení útvaru. Právní útvar byl znova začleněn jako garant každé smlouvy, kterou uzavírá Česká Televize a byla posílena majetkoprávní agenda. V právním útvaru došlo k přidělení zaměstnanců k agendě veřejných zakázek a skupina zaměstnanců tomuto se věnující byla posílena o zkušené právníky. Zaměstnanec právního útvaru je členem každé hodnotící komise u podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek.

### **Výroba zpravodajství a sportu**

Byl připraven a implementován systém evidence externích spolupracovníků a jejich výkonů a sazebník pro zpravodajskou a sportovní výrobu. Snížení počtu externích spolupracovníků a lepší využívání interních zdrojů umožnilo bez změny rozpočtu připravit a odvíšlat velké projekty Krajských a Prezidentských voleb ve výrazně větším objemu výroby než bylo původně plánováno.

### **Televizní Studio Brno a Ostrava**

Došlo ke změně ve vedení Zpravodajství TSO a na pozici ředitele TSO (leden 2013). Byl připraven a nyní je implementován ceník externích výkonů a zároveň se posiluje evidence výkonů.

### **Sloučení úseku marketingu a komunikace**

V procesech obou útvarů byly identifikovány činnosti podobného charakteru. Po sloučení obou útvarů do jednoho došlo díky využití vzájemných synergií k úsporám finančních prostředků a práce obou útvarů se zefektivnila díky jednodušší vnitřní komunikaci a jednotnému řízení.

### **Dlouhodobé plánování programového schématu**

Programové schéma je nově plánováno ve třech stupních: sezónně, ročně a ve formě tříletých programových výhledů. Tříleté plány programového rozvoje byly schváleny v roce 2012 a každý půl rok se revidují a upravují. Jedná se o poptávku, na jejímž základě se mohou orientovat kreativní producenti. Tříletý programový plán je strategický dokument, který definuje profil jednotlivých kanálů na základě priorit veřejné služby, diváckých očekávání a finančních možností ČT. Kreativní producenti nicméně nejsou těmito plány vázáni z hlediska programové nabídky. Měli by reagovat na poptávku, ale zároveň se očekává originální nabídka, kreativita a podpora cílů programu z hlediska kritérií úspěchu veřejné služby.

Roční plány pracují s konkrétními schválenými projekty z Programových rad. Díky tomu má vedení útvarů výroby, vývoje a techniky možnost lépe plánovat využití veškerých výrobních, technických, programových a personálních kapacit. Stejně tak je možné lépe naplánovat využití archivu programových fondů, které v kombinaci s investicemi do vlastní výroby a akvizice nových programů a programových formátů, umožňuje efektivně využívat finanční prostředky České televize.

Program zároveň provádí každý týden konkrétní „scheduling“, tedy úpravu v konkrétních vysílacích oknech dle aktuálních očekávání a pestrosti skladby a rovněž, aby kanály ČT tvořily

sílu jako celek a skladba dávala hlubší logiku při dosahování lepších výsledků při měření veřejné služby, především pak sledovanosti, spokojenosti a profesní kvality nabízených pořadů.

### **Zavedení systému měření veřejné hodnoty**

Česká televize začala systematicky měřit úroveň a míru naplňování veřejné služby, k čemuž ji zavazují Zákon o České televizi a Kodex České televize. Výstupy měření poslouží především vedení České televize k tvorbě a plánování programu a Radě ČT jako podklad pro hodnocení České televize. Na vzniku nového systému hodnocení se významně podílel Michal Jankovec, člen Rady České televize. Zjištění výzkumu jsou již dnes důležitým východiskem pro tvorbu programu a mezi další cíle tohoto měření patří zejména podpora vzdělanosti a vzdělávání, stimulace kreativity a kvality v kultuře a prezentace České republiky, jejích regionů a komunit.

## **V. Další postup a strategie vedení ČT v oblasti zefektivnění ČT**

Vedení ČT dále připravuje tyto kroky a opatření:

### **Výroba (kódy činnosti) – oblast kontroly externích nákladů**

Plánuje se zavedení kódů činnosti pro každý výkon. Od února/března bude likvidace faktur probíhat na kódy činností a na jednotku výkonu (natáčecí den, díl pořadu, hodina apod.). Následně bude připraven základní sazebník profesí, který bude povinný pro celou ČT. Úplná implementace se očekává v roce 2014.

### **Výroba (plánování kapacit) – oblast kontroly externích a interních nákladů**

Probíhá příprava systémů na plánování lidských a technických kapacit pro celou ČT. V roce 2013 bude provedena analýza možností různých produktů a připravena implementace. Samotná implementace je závislá na provázanosti s ERP systémem. Plná funkcionalita v produkčním prostředí se předpokládá v 2. polovině roku 2014.

### **Výměna IS – oblast podpory procesů a snižování nákladů**

Plánuje se obměna ekonomického systému, systému rozpočtování výroby a systému pro evidenci a zpracování TV poplatků. Tato obměna začne v roce 2013 a bude probíhat přibližně dva až tři roky. V roce 2013 dojde také k systémové podpoře procesu nákupu, který je dnes pouze částečně zpracováván elektronicky. Připravuje se také veřejná zakázka na nový ERP systém.

### **Interní předpisy**

Připravuje se revize a zjednodušení interních předpisů za účelem efektivnějšího řízení České televize. Dokončení tohoto procesu je plánováno na 2. polovinu roku 2013. Součástí těchto změn je i zavedení nového podpisového řádu v 1. pololetí 2013. Nový podpisový řád by měl být nástrojem k jasnému vymezení pravomocí a odpovědnosti jednotlivců v rámci procesů a povede také k zjednodušení administrativy spojené se schvalovacími procesy.

Česká televize

Ing. Petr Dvořák

Generální ředitel

Kavčí hory, Praha 4, PSČ 140 70