



TELEWIZJA POLSKA S.A. W LIKWIDACJI

INFORMACJA

**Z PRZEPROWADZONYCH DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH
W OKRESIE 1.01.2024-31.12.2024 I 1.01.2025-30.06.2025 R.**

Warszawa, wrzesień 2025 r.

Spis treści:

I. Wstęp.....	3
II. Podstawa uruchomienia procesu restrukturyzacji:.....	5
III. Działania restrukturyzacyjne Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji przeprowadzone w okresach 1.01.2024-31.12.2024 oraz 1.01.2025-30.06.2025:	7
1. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze programowej.....	7
2. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze pozaprogramowej.....	10
3. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze zasobów ludzkich (HR).....	12
IV. Wygenerowane oszczędności dotyczące działań restrukturyzacyjnych w okresie od 1 stycznia 2024 r. do 30 czerwca 2025 r.....	13
V. Koszty ogółem Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji wraz z wyszczególnieniem istotnych pozycji odrębnie dla 2024 r. oraz dla I półrocza 2025, a także wydatków majątkowych w tych okresach ..	311
VI. Załączniki	366
1. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze struktury organizacyjnej.	366
1) Zmiany organizacyjne przeprowadzone w 2024 r.	366
2) Zmiany organizacyjne przeprowadzone w pierwszej połowie 2025 r.	422

I. Wstęp

Uruchomienie procesu likwidacyjnego Telewizji Polskiej S.A. nierozzerwalnie wiązało się z rozpoczęciem działań restrukturyzacyjnych, optymalizacyjnych, oszczędnościowych – zorientowanych z jednej strony na przywrócenie standardów tożsamy nadawcy publicznemu (jakość i dobór oferowanych treści, pluralizm, bezstronność, wyważenie i niezależność), ale także ukierunkowanych na szeroko rozumiany wzrost efektywności ekonomicznej, obniżenie kosztów funkcjonalnych, racjonalność wydatkową oraz inne działania wpływające na właściwe operowanie środkami publicznymi.

Równolegle do priorytetowych działań prowadzonych w zakresie przywrócenia prawidłowej realizacji misji publicznej w zakresie oferowanych treści (co stanowi sens istnienia nadawcy) bezzwłocznie uruchomiono możliwe w danym momencie działania w zakresie optymalizacji kosztów. Konsekwentna dyscyplina wydatkowa połączona z działaniami restrukturyzacyjnymi realizowanymi na wielu płaszczyznach zaowocowała oszczędnościami. W 2024 r. koszty związane z realizacją misji publicznej w niezmiennym zakresie przełożyły się na oszczędności w nominalnej kwocie 565,2 mln zł (2023: 3.775,0 mln zł vs. 2024: 3.209,8 mln zł), co przy uwzględnieniu wskaźnika inflacji publikowanego przez GUS (2023/2024: +3,6%) przekłada się na realne oszczędności przekraczające poziom 700 mln zł. Utrzymanie właściwego tempa restrukturyzacji oraz konsekwencji w zarządzaniu środkami finansowymi w połączeniu z efektami działań zapoczątkowanych w 2024 r. przekłada się również na oszczędności w roku bieżącym. Odnosząc poziom zaangażowania kosztów pierwszego półrocza 2025 r. do analogicznego okresu 2023 r. (tj. ostatniego roku przed uruchomieniem procesu likwidacji) należy zauważyć, że oszczędności wyrażone wartością nominalną dla wskazanych pierwszych 6 miesięcy roku wyniosły 188,2 mln zł (I-VI.2023: 1.792,1 mln zł vs. I-VI.2025: 1.603,9 mln zł), co przy uwzględnieniu skumulowanego wskaźnika inflacji wyliczonego na podstawie danych GUS (I.2023/I.2025: +11,11%) przekłada się na realne oszczędności 209 mln zł.

Do wyliczenia realnych wartości oszczędności zastosowany został wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych publikowany przez GUS, podczas gdy rzeczywiste wskaźniki inflacji odnoszące się do segmentu działalności mediów elektronicznych w Polsce (produkcji telewizyjnej i filmowej, wynagrodzeń branżowych, zakupu praw sportowych i licencji pakietów filmowych, kosztów nadawczych, etc.) są znacznie wyższe, co wynika przede wszystkim ze wzmożonego popytu generowanego głównie przez serwisy streamingowe czy utrzymującego się rozchwiania mocy produkcyjnych po pandemii covidowej. Punktem odniesienia dla oszczędności poczynionych przez TVP w 2024 r. (zarówno w ujęciu nominalnym, jak i realnym) może być wzrost kosztów działalności jej bezpośredniej konkurencji - grupy TVN, której koszty nominalne wzrosły według oficjalnego sprawozdania o 3,9%. Ze względu na trudność identyfikacji kosztów przypisanych bezpośrednio do grupy telewizyjnej Polsat¹ nie jest możliwe przybliżenie tutaj zmian kosztowych tej grupy nadawczej w ujęciu całościowym. W publikacjach cząstkowych dotyczących kanałów Polsatu za okres 2023/2024 pojawiają się jednak informacje o wymiernym wzroście nominalnym r/r takich pozycji jak koszty produkcji własnej (+13,9%), koszty tantiem (+8,4%), wynagrodzeń pracowników (+8,4%), wynagrodzeń zarządu (+19,8%), koszty finansowe (+15,7%), przy czym można założyć, że w określonym zakresie są one niwelowane spadkami w innych obszarach oraz dyskontowane wzrostami z tytułu przychodów reklamowych i abonamentowych. Dokonując pogłębionej analizy biznesowej efektów działań restrukturyzacyjnych, optymalizacyjnych czy oszczędnościowych

¹ Sprawozdania finansowe Polsatu publikowane są w ramach wyników Cyfrowego Polsatu, którego kluczową składową działalnością jest platforma cyfrowa, w wielu przypadkach powiązaną jest w ramach działalności medialnej z portalem Interia oraz wynikami spółek zależnych w tym TV Spektrum oraz spółką matką Grupą Polsat Plus – obejmującej także operatora telekomunikacyjnego czy spółki energetyczne.

w Spółce nie sposób pominąć kluczowego faktu rzutującego na wyniki procesu likwidacji. Realizując wytyczne nałożone przez NWZA na Likwidatora Spółki, a zarazem obowiązki nadawcy nałożone ustawą o radiofonii i telewizji, Telewizja Polska przeprowadziła dogłębną analizę funkcjonalną swojej sfery programowej i usługowej, w szczególności odnoszącą się do sfery kanałów tematycznych i usług nieliniowych. W jej wyniku opracowano całkowicie nowy projekt Karty Powinności na lata 2025-2029 i w stosownym terminie przedłożono go regulatorowi rynku – Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji. Projekt Karty Powinności uwzględniał realizację nałożonej w drodze ustawy misji publicznej poprzez nowy zakres oferty programowej – dostosowany do aktualnych i prognozowanych realiów rynkowych, potencjału, którym dysponuje Telewizja Polska, uwarunkowań dystrybucyjnych w zmieniającym się otoczeniu technologicznym, zachodzących zmian demograficznych oraz preferencji odbiorczych potencjalnego audytorium TVP. Nowy projekt Karty Powinności - poza oczywistym wzrostem efektywności realizacji misji publicznej i dotarcia do potencjalnej widowni - przekładał się przede wszystkim na wymierne oszczędności względem kosztów przyjętych w dotychczasowej perspektywie tego dokumentu, tj. lat 2020-2024. Poziom nominalnych oszczędności związanych z realizacją misji publicznej przez TVP oscylował w projekcie Karty Powinności na poziomie 500-600 mln zł dla każdego roku nowej perspektywy, odnosząc to do wartości jakie regulator rynku zatwierdził dla lat minionych. Niestety, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji odmówiła poszczególnym nadawcom publicznym, w tym TVP, zatwierdzenia przedłożonych Kart Powinności na lata 2025-2029 uzasadniając swoją decyzję brakiem systemu finansowania mediów publicznych pozwalającego zaspokoić potrzeby wskazane w tych dokumentach. Wobec powyższego opracowane założenia niezbędnej przebudowy sfery programowej i wynikających z tego oszczędności z przyczyn niezależnych od nadawcy musiały zostać zawieszone.

Tym samym władze Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji przystąpiły do organicznej restrukturyzacji działalności programowej nadawcy w ramach obowiązujących ram wynikających z procedury tymczasowego obowiązywania dotychczasowej Karty Powinności do czasu zatwierdzenia kolejnej. Przeprowadzone w sferze programowo - produkcyjnej działania optymalizacyjne, oszczędnościowe i konsekwentne utrzymywanie dyscypliny budżetowej wpłynęło na niższe wykonanie kosztów w 2024 roku o 442,6 mln zł w porównaniu z poziomem kosztów roku poprzedniego. W pierwszej połowie 2025 r. koszty w segmencie działalności programowo – produkcyjnej były niższe o 121,6 mln zł względem poziomu kosztów w analogicznym okresie 2023 r.

W dalszej części przedstawiono uwarunkowania dotyczące:

- 1) przeprowadzonych działań restrukturyzacyjnych Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji,
- 2) wygenerowanych oszczędności działań restrukturyzacyjnych w 2024 r. i I połowie 2025 r.,
- 3) kosztów ogółem z wyszczególnieniem istotnych pozycji i wydatków majątkowych w ww. okresie,

w ujęciu szczegółowym z przełożeniem na poszczególne obszary i płaszczyzny działania Spółki.

II. Podstawa uruchomienia procesu restrukturyzacji

Uruchomienie procesu restrukturyzacji i optymalizacji stanowiło konsekwencję Decyzji Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki „TELEWIZJA POLSKA” SPÓŁKA AKCYJNA o postawieniu Przedsiębiorstwa w stan likwidacji wyrażonym w dniu 18.01.2024 r. stosownym aktem notarialnym Repetytorium A nr 172/2024 Kancelarii Notarialnej notariusza Pawła Orłowskiego z siedzibą w Warszawie.

Obejmujący funkcję Przewodniczącego Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki TVP S.A. w likwidacji – Pan Bartłomiej Sienkiewicz – Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego zaproponował i przyjął Uchwałę nr 1 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki pod firmą „TELEWIZJA POLSKA” SPÓŁKA AKCYJNA w likwidacji z siedzibą w Warszawie, której przedmiotem było „określenie wytycznych dla likwidatora co do sposobu prowadzenia likwidacji Spółki”. Zgodnie z §1 przedmiotowej uchwały:

„Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie Spółki niniejszym zobowiązuje likwidatora Spółki do prowadzenia likwidacji Spółki tak, aby:

1) likwidator niezwłocznie podjął takie działania, jakie mogą okazać się potrzebne, aby przedsiębiorstwo Spółki odzyskało zdolność do realizacji i aby Spółka w toku tej likwidacji prawidłowo realizowała:

- 1. zadania publicznego nadawcy określone w ustawie o radiofonii i telewizji, tj. w szczególności produkowała programy cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością,*
- 2. misję publicznego nadawcy poprzez emitowanie programów spełniających standardy publicznego nadawcy,*

[...]

4) do czasu zatwierdzenia planu i harmonogramu likwidacji przez Walne Zgromadzenie Spółki przedsiębiorstwo Spółki kontynuowało, z uwzględnieniem postanowień niniejszej uchwały, swoją dotychczasową działalność, funkcjonowało i zostało zachowane w stanie umożliwiającym zachowanie wartości Spółki stanowiącej majątek Skarbu Państwa jako jedyne akcjonariusza Spółki, prowadziło działalność z zachowaniem odpowiednich standardów jakości i atrakcyjności oferty programowej na poziomie konkurencyjnym wobec innych nadawców obecnych na rynku, z uwzględnieniem wymogów misji publicznej, oraz pozwoliło na realizację w przyszłości różnych scenariuszy likwidacyjnych, w tym reorganizacji polegającej na przeniesieniu przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części do innej spółki, połączeniu Spółki z inną spółką lub spółkami lub podziału Spółki; w szczególności tam gdzie jest to potrzebne Spółka powinna zawierać umowy z osobami trzecimi na warunkach i na okres zgodnych ze standardami rynkowymi lub dotychczasową praktyką Spółki;

5) Spółka podejmowała czynności zmierzające do zapewnienia finansowania w tym długoterminowego, przedsiębiorstwa Spółki niezbędnego dla prowadzenia działalności – w tym, w zależności od okoliczności w celu spłaty istniejących zobowiązań wchodzących w skład przedsiębiorstwa Spółki w celu optymalizacji kosztowej lub stabilizacji sytuacji prawnej i finansowej przedsiębiorstwa Spółki w okresie likwidacji – i zawierała odpowiednie umowy dotyczące finansowania działalności przedsiębiorstwa Spółki;

6) niezwłocznie rozpoczęło reorganizację wewnętrznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Spółki w sposób pozwalający na restrukturyzację i optymalizację kosztów działalności przedsiębiorstwa Spółki;

- 7) niezwłocznie wdrożono zalecenia pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli;
- 8) Spółka przygotowała analizy dotyczące poszczególnych kanałów tematycznych i w oparciu o wyniki tych analiz likwidator podjął decyzję o zasadności ich dalszego utrzymania;

[...]

12) w miarę postępów realizacji niniejszej uchwały likwidator podejmował odpowiednie czynności, w tym uzgodnienia z Krajową Radą Radiofonii i Telewizji, zmierzające do odzwierciedlenia podejmowanych i planowanych działań w treści karty powinności, a do dnia 30 kwietnia 2024 roku likwidator przedłożył Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji projekty karty powinności na lata 2025-2029 uwzględniające dostępne do tego dnia wyniki prac zmierzających do realizacji niniejszej uchwały, oraz

13) do dnia 31 grudnia 2024 roku likwidator przygotował i przedłożył ministrowi właściwemu do spraw kultury i dziedzictwa narodowego projekt szczegółowego planu i harmonogramu likwidacji Spółki, który powinien obejmować w szczególności:

- a. proponowany szczegółowy plan działań likwidacyjnych Spółki (jeśli likwidator uzna to za uzasadnione, w różnych alternatywnych wariantach) uwzględniający w szczególności potrzebę kontynuacji przez przedsiębiorstwo Spółki realizacji misji publicznej i okoliczności, że Spółka może być stroną umów długoterminowych, zmierzających do zachowania wartości przedsiębiorstwa Spółki i zachowania substancji przedsiębiorstwa Spółki lub jego zorganizowanych części;

[...]

Wskazane powyżej wytyczne NWZA TVP S.A. w likwidacji stanowiły podstawę uruchomienia procesu restrukturyzacji – definiujące cele prowadzonych działań optymalizacyjnych i naprawczych, zakres i kierunek realizowanych zmian oraz inne aspekty determinujące procesy naprawy, przekształcania i przebudowy przedsiębiorstwa pozwalające w sposób prawidłowy i efektywny realizować nałożoną w drodze ustawy misję publiczną nadawcy.

W tym miejscu należy podkreślić, iż działalność Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej nadrzędnie pozostała osadzona w ramach prawnych ustawy z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji [Dz. U. 1993 Nr 7 poz. 34], co w szczególności precyzuje Rozdział 4 tej ustawy dotyczący publicznej radiofonii i telewizji. Sposób zorganizowania Spółki w Ustawie definiuje art. 26 ust. 1, 2, 2a, natomiast nałożone na Telewizję Polską Spółkę Akcyjną zadania m.in. wynikają wprost z brzmienia art. 21 ust. 1 i art. 21 ust. 1a tejże ustawy.

III. Działania restrukturyzacyjne Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji przeprowadzone w okresach 1.01.2024-31.12.2024 oraz 1.01.2025-30.06.2025:

1. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze programowej

Mając na względzie fakt, iż kluczowy proces naprawczy winien zostać zrealizowany w obszarze produktowym stanowiącym *core biznesu* Spółki, tj. w przypadku Telewizji Polskiej obszarze tworzenia i oferowania programów telewizyjnych i audycji, władze Spółki niezwłocznie podjęły działania zmierzające do uzdrowienia sfery programowej. Realizując pkt 1 przytoczonych wcześniej wytycznych nałożonych przez NWZA Spółki, podjęte zostały niezbędne działania restrukturyzacyjne, reorganizacyjne i optymalizacyjne zmierzające do odzyskania zdolności prawidłowej realizacji:

- *zadań publicznego nadawcy określonych w ustawie o radiofonii i telewizji, tj. w szczególności dotyczące produkcji programów cechujących się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością,*
- *misji publicznego nadawcy poprzez emitowanie programów spełniających standardy publicznego nadawcy.*

W tym celu przeprowadzone zostały bezprecedensowe w historii nadawcy działania stworzenia praktycznie od podstaw całego segmentu informacyjnego i publicystycznego nadawcy obejmujące m.in.:

- **gruntowną budowę zespołów redakcyjnych i realizacyjnych odpowiadających za treści newsowe i pokrewne**, a także całą sferę publicystyki społeczno-politycznej, gospodarczej, międzynarodowej,
- **uruchomienie od podstaw na terenie Centrum Woronicza kompleksową infrastrukturę produkcyjną segmentu informacyjno-publicystycznego**, w tym odpowiedzialną za tworzenie kanału informacyjnego TVP Info – kończąc tym samym 72-letni okres obsługi tych procesów w nie do końca przystosowanych do tego obiektach przy Placu Powstańców Warszawy (próby integracji segmentu informacyjnego z Centrum Woronicza dokonywano wielokrotnie od początku lat 70-tych XX w.),
- **zaprojektowanie i wdrożenie całodobowej oferty nowej odsłony kanału informacyjnego TVP Info** wraz z formatami składowymi poszczególnych audycji, obszarem oprawy programu, programowaniem, całkowicie nowym profilowaniem i pozycjonowanie stacji w tym jej poszczególnych bloków programowych i pasm,
- **zaprojektowanie i wdrożenie nowych formatów programów informacyjnych anten głównych** wraz z nowym systemem identyfikacji antenowej oraz oprawy,
- w wyniku integracji segmentu informacyjno-publicystycznego z pozostałą częścią przedsiębiorstwa w Centrum Woronicza **przeprowadzono gruntowną restrukturyzację procesów związanych z obsługą realizacji telewizyjnej, infrastrukturą techniczną, technologiczną oraz wsparciem IT, procesami wspomagającymi i ogólno-administracyjnymi**. Procesy i struktury, które dotychczas dublowane były na Placu Powstańców Warszawy i w siedzibie firmy przy ul. Woronicza 17 w Warszawie zostały zintegrowane, zunifikowane, zoptymalizowane poprzez lepsze i bardziej efektywne zagospodarowanie sił i środków, jak

również większą zdolność podejmowania decyzji zarządczych, zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym,

- **przeprowadzono reorganizację placówek korespondentów zagranicznych** – dokonując istotnych zmian obszarów podlegających obsłudze danej placówki. Zaangażowano nowych korespondentów zagranicznych wprowadzając nowe limity wydatków. W konsekwencji tego obsługa relacji zagranicznych stała się efektywniejsza, zarówno w przełożeniu na liczbę i jakość nadsyłanych materiałów i łączzeń, ale także w przełożeniu na koszt ich wytworzenia.

Powyższe działania w segmencie informacyjnym podporządkowane zostały przede wszystkim efektom antenowym w realizacji *misji publicznego nadawcy poprzez emitowanie programów spełniających standardy publicznego nadawcy oraz realizacji ustawowych zadań tj. w szczególności dotyczących produkcji programów cechujących się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością*. Niemniej jednak wymierny efekt restrukturyzacji w tym obszarze uzyskano również w sferze ekonomicznej realizując tym samym zobowiązanie *rozpoczęcia reorganizacji wewnętrznej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Spółki w sposób pozwalający na restrukturyzację i optymalizację kosztów działalności przedsiębiorstwa Spółki*.

Niezależnie od gruntownych zmian wskazanych wyżej w segmencie informacyjno-publicystycznym działania restrukturyzacyjne, optymalizacyjne i oszczędnościowe odnoszące się do sfery programowej prowadzono również w innych obszarach podstawowej działalności. Pośród nich wymienić można przede wszystkim:

- **integrację struktur i systemów zarządzania ofertą kanałów liniowych.** W wyniku tych działań w zakresie Biura Programowego skupiono wszelkie kompetencje w zakresie zarządzania ofertą kanałów tematycznych z wyłączeniem kanału sportowego, informacyjnego i realizowanych dla odbiorców za granicą. Konsekwencją restrukturyzacji w tym obszarze programowym była likwidacja kosztownej jednostki organizacyjnej Centrum Kultury i Historii, a także samodzielnie zarządzanych struktur programowych w ramach jednostek TVP ABC, TVP Nauka i TVP Kobieta.
Efekty ww. działań:

Restrukturyzacja w tym obszarze umożliwiła z jednej strony zredukować obciążenia wynikające z dublujących się struktur zarządczych, dublujących się struktur organizacyjnych i funkcji, a z drugiej – efektywniej zagospodarować zasoby programowe, zasoby ludzkie, infrastrukturę.

- **wdrożenie efektywnego zarządzania zasobami programowymi w obszarze najbardziej kosztownych pozycji programowych – filmu fabularnego, serialu telewizyjnego i form dokumentalnych - produkowanych przez TVP S.A.** W wyniku tych działań zaprojektowano cykle życia produktu (plan premier antenowych, premier on-line, powtórek bieżących na antenach macierzystych, założeń eksploatacji w kanałach tematycznych, założeń udostępniania licencji podmiotom trzecim, etc.), dostosowano plan emisji do najbardziej newralgicznych potrzeb nadawcy w tym zakresie, ograniczono skalę potrzeb produkcyjnych tam, gdzie efektywnie mogłyby zostać wykorzystane emisje wtórne oraz wdrożono szereg innych działań związanych z optymalizacją wykorzystania kontentu własnego.

Efekty ww. działań:

Wymierne oszczędności kosztowe związane z efektywnością zagospodarowania zasobów.

Poprawa atrakcyjności oferty kanałów tematycznych oraz pasm day/access time anten głównych (operowanie niewyeksplotowaną ofertą o określonym potencjale).

- **wdrożenie efektywnego zarządzania licencjami filmowymi i serialowymi (dot. głównie licencji zagranicznych).** W wyniku tych działań, m.in. wymiennie ograniczono wykorzystanie limitowanych licencji w pasmach o niskiej oglądalności, zastępując je pozycjami, które nominalnie bądź realnie nie posiadają limitu nadeń (nielimitowana liczba nadeń bądź np. limit 99 nadeń w określonym czasie). W konsekwencji tego bardziej atrakcyjne pozycje skierowano do eksploatacji w pasmach o większym potencjale oglądalności na antenach głównych, a także w strategicznych pasmach kanałów tematycznych.

Efekty ww. działań:

W warstwie programowej wzrost atrakcyjności ofertowej nadawcy.

W warstwie ekonomicznej – wzrost znaczenia, pozycji i potencjału przychodowego kanałów tematycznych, w coraz większym zakresie odpowiedzialnych za wyniki i udziały grupy TVP. Bezsprzecznie także wymierna redukcja kosztów bloków programowych o niższym potencjale oglądalności (pasma późnowieczorne, nocne, przedporanne).

- **wdrożenie efektywnego systemu wycen produkcji telewizyjnej.** W wyniku tych działań przeprowadzono analizę poszczególnych składników i komponentów produkcji telewizyjnej, czasochłonności i pracochłonności poszczególnych procesów, standaryzacji stawek rozliczeniowych, czynników, które wpływają na obniżenie kosztów produkcji (obniżenie liczby dni zdjęciowych, komasacje produkcji, liczebność zespołów poszczególnych pionów produkcyjnych ustandaryzowanej produkcji, dobór technologii i miejsca produkcji, etc.).

Efekty ww. działań:

W efekcie tych działań powstrzymano wzrosty kosztów produkcji, mimo istotnej presji inflacyjnej i uwarunkowań rynku produkcji telewizyjnej i filmowej, a w wielu wypadkach doprowadzono do nominalnej obniżki kosztu produkcji.

- **zintensyfikowanie wykorzystania własnych zasobów produkcyjnych kosztem redukcji zleceń zewnętrznych.** W wyniku tych działań przeprowadzono analizę procesów produkcyjnych pod kątem maksymalizacji wykorzystania środków własnych, w tym infrastruktury studyjnej, techniki i technologii produkcyjnej, środków transmisyjnych. Odpowiednie zarządzanie produkcją w czasie, a także dostosowanie procesów produkcyjnych do uwarunkowań produkcji wewnętrznej ograniczyło potrzeby zleceń zewnętrznych.

Efekty ww. działań:

Wymierne ograniczenie środków finansowych poza TVP.

- **przeprowadzenie integracji struktur programów dla odbiorców za granicą.** W wyniku tych działań połączono struktury odpowiedzialne za zarządzanie ofertą programów TVP World oraz Belsat dokonując gruntownych zmian ofertowych, tj. przekształcając odrębne kanały w jeden kanał dla odbiorców zagranicznych – oferujący treści w ramach bloków programowych w j. angielskim, białoruskim, ukraińskim, rosyjskim z potencjalną opcją rozszerzeń dla innych grup językowych. Jednocześnie wdrożono przygotowania do oferowania treści w technologii streamingu, zarówno na życzenie (VoD), jak i kanałów liniowych (FAST). Wraz z integracją oferty i struktury TVP World i Belsat TV przeprowadzono daleko idące zbliżenie organizacyjne względem działalności TVP Polonia i TVP Wilno – zacieśniając integrację ofertową, produkcyjną i organizacyjną w ramach jednolitej siedziby.

Efekty ww. działań:

W warstwie programowej istotne rozszerzenie grup potencjalnej widowni poprzez rozbudowę wariantów językowych oferty i składników tematycznie dedykowanych tym grupom. Poszerzenie jakości ofertowej poprzez wymianę programową pomiędzy kanałami dla

odbiorców zagranicznych, a także realizację wspólnych projektów zorientowanych do dystrybucji multiemisyjnej.

2. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze pozaprogramowej

Wobec ograniczeń nałożonych przez regulatora rynku w zakresie gruntownej przebudowy sfery programowej oraz pilnych potrzeb wzrostu efektywności i dokonania głębokich oszczędności w sferze kosztowej, Telewizja Polska S.A. w likwidacji uruchomiła i przeprowadziła szereg procesów restrukturyzacyjnych w obszarach nie związanych bezpośrednio ze sferą programowania i produkcji telewizyjnej. Miały one charakter operacyjny i taktyczny, niemniej ich efekty przełożyły się na wymierne zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Pośród nich wymienić można m.in.:

- **sukcesywnie prowadzoną integrację służb ekonomicznych.** W ramach procesu optymalizacji zarządzania, wzrostu efektywności zagospodarowania zasobów kadrowych, polepszenia przepływu informacji, wdrożenia jednolitych standardów ekonomicznych w różnych obszarach Spółki konsekwentnie prowadzona jest integracja służb ekonomicznych. W wyniku tych działań do Biura Kontrolingu i Restrukturyzacji przeniesione zostały kompetencje bieżącej obsługi ekonomicznej poszczególnych jednostek organizacyjnych – w tym zarówno związanych z działalnością podstawową nadawcy, jak i działalnością wspomagającą. W ramach struktury BKiR rozszerzono kontrolę nad szerokim łańcuchem przepływów ekonomicznych i wzajemnych zależności, czego efektem jest wzrost efektywności zarządzania środkami w całej Spółce, w tym efektywnością ich zaangażowania w czasie.
- **likwidacja Biura Dystrybucji z konsekwencją wcielenia dotychczasowych kompetencji tej jednostki w struktury wyspecjalizowane w obszarze handlu, technologii i programu.** Przeprowadzona analiza funkcjonalna kompetencji Biura Dystrybucji wskazała, że dobór zadań przypisanych tej jednostce nie posiada racjonalnego i konsekwentnego uzasadnienia (w tym np. kwestii związanych z dublującymi się zadaniami on-line względem innych jednostek, kompetencji związanych z badaniami telemetrycznymi czy uwarunkowaniami związanymi z prowadzeniem procesów emisyjnych i transmisyjnych względem struktur osadzonych w Ośrodku - TVP Technologie). W wyniku powyższego uznano, iż kompetencje dotychczasowego Biura Dystrybucji wcielone zostaną w zakres zadań jednostek właściwych do obszaru handlu, technologii i programu, czego efektem będzie likwidacja krzyżujących się kompetencji, decyzji zarządczych i relacji handlowych z kooperantami.
- **opracowanie planu zarządzania nieruchomościami, w tym zbycia składników majątku, które nie wnoszą wartości dodanej w funkcjonowanie Spółki.** W wyniku tych działań przeprowadzono gruntowny przegląd zagospodarowania nieruchomości, w tym potencjalnych zmian w ich przeznaczeniu – jeżeli dotychczasowa intensywność ich wykorzystania była niesatysfakcjonująca. W konsekwencji zidentyfikowano obszary, które kwalifikują się do zbycia – uznane jako nieproduktywne dla Spółki.
- **zintegrowano funkcje promocji i marketingu ze sprzedażą reklamową (Biuro Reklamy i Marketingu)** przez co zaangażowanie kosztów w tym zakresie ukierunkowane jest na wzrost przychodów z audycji uzyskujących odpowiednie wsparcie promocyjne. W tym modelu działania promocyjne i marketingowe stanowią inwestycję biznesową generującą wzrost przychodów wynikający ze wzrostu oglądalności pozycji o określonym potencjale komercyjnym.

- **utworzenie Biura Cyberbezpieczeństwa.** W obliczu wzrostu zagrożeń ataków hybrydowych, sytuacji międzynarodowej, ale także ryzyka ataków hackerskich w kontekście charakteru działalności nadawcy oraz jego strategicznego znaczenia w przepływie informacji w kraju, utworzono wyspecjalizowaną jednostkę w zakresie bezpieczeństwa elektronicznego. Proces restrukturyzacji uwzględniał w tym zakresie przejęcie wszelkich kompetencji dotychczasowego Biura Bezpieczeństwa – struktury osadzonej w Biurze Spraw Korporacyjnych, niemniej nieposiadającej wystarczających zdolności w tematyce bezpieczeństwa cyfrowego. Ze względu na specyficzne funkcje ochronne i obronne trudno jest jednoznacznie zidentyfikować w sposób policzalny korzyści związane z tą strukturą bowiem w kontekście ryzyka przeciwdziałania nasilających się ataków elektronicznych ta funkcja zdaje się pozostawać bezcenna dla należytego funkcjonowania Spółki i realizacji jej zadań statutowych.
- **zmniejszenie obciążeń w segmencie usług informatycznych oraz doradztwa** - przeprowadzono weryfikację zawartych umów na świadczenie usług, mającą na celu identyfikację potencjalnych obszarów które ulec mogą ograniczeniu bez istotnego wpływu na ostateczną realizację misji publicznej nadawcy. W ramach przeprowadzonej analizy zidentyfikowano obszary, które ulec mogą ograniczeniu w odniesieniu do zakresu i charakteru realizowanych usług, wyceny ich obsługi, ale także samej zasadności ich prowadzenia. W wyniku tych działań wymiennie ograniczono obciążenia z tego tytułu.
- **przegląd i renegocjacja umów na dostawy energii elektrycznej i mediów** – przeprowadzono złożone analizy ekonomiczne dotyczące zakontraktowanego systemu rozliczeń związanych z dostawą mediów i energii elektrycznej, która w przypadku produkcji telewizyjnej i działalności nadawczej stanowi istotny komponent kosztowy funkcjonowania Przedsiębiorstwa. W konsekwencji analiz przystąpiono do renegocjacji umów – redukując mniej korzystne z dzisiejszej perspektywy kontrakty wieloletnie na rzecz zobowiązań krótkoterminowych – rozliczanych rokrocznie. W wyniku zmiany kontraktów faktyczny poziom obciążeń kosztowych w tym zakresie uległ istotnemu zmniejszeniu.
- **ograniczenie wydatków inwestycyjnych** – kluczową zmienną zarządzania zasobami finansowymi w obliczu występującego niedoboru środków było gruntowne przeorganizowanie podejścia do wydatków majątkowych. Telewizja Polska S.A. przechodząc w stan likwidacji z naturalnych względów ograniczyła poziom inwestycji, zwłaszcza w obszarach niewymagających pilnego zaangażowania, jak chociażby związanego z infrastrukturą budowlaną. Dotyczy to zarówno sfery obsługiwanej w ramach Zakładu Głównego, Oddziałów Terenowych Spółki, jak i inwestycji centralnych.

3. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze zasobów ludzkich (HR)

Wobec ograniczeń w sferze produktowej (determinowanej kształtem obowiązującej Karty Powinności), a tym samym konieczności zrealizowania wymiernych oszczędności w innych obszarach działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w szerokim zakresie zrealizowano w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Ich efektem było **wprowadzenie kompleksowych zmian w systemach wynagradzania i rozliczania pracowników, ale także zakresu relacji ze współpracownikami**. W ramach tych działań m.in.:

- **wprowadzono pakietyzację wynagradzania pracowników zatrudnionych na stanowisku Kierowników i Organizatorów Produkcji**, co stanowiło konsekwencję wprowadzenia analogicznych działań w sferze wynagradzania Producentów Wewnętrznych. Umożliwiło to znaczące ograniczenie poziomu kosztów pionów produkcyjnych produkcji telewizyjnej,
- **przeprowadzono gruntowną zmianę rozliczania dyżurów emisyjnych** w zakresie funkcji tzw. dyrektorów dyżurnych. Zmiany te umożliwiły istotnie ograniczyć koszty funkcjonowania tej sfery działalności, a jednocześnie zlikwidować zastrzeżenia, jakie w tym zakresie pojawiały się w kontekście przepisów Prawa Pracy,
- **wprowadzono istotne zmiany w zakresie wypłaty nagród jubileuszowych** z tytułu pracy w Telewizji Polskiej, w tym istotnie nagradzając za lata pracy przepracowane na rzecz pracodawcy i ograniczając świadczenia, które dotychczas wiązały się z wysługą lat na rzecz innych podmiotów,
- **ograniczono skalę umów cywilno-prawnych**, w tym zarówno zawieranych ze współpracownikami, jak i umów cywilnoprawnych zawieranych z pracownikami (równoległe do ich stosunku pracy). W obecnym założeniu ich liczba odnosi się do szczególnie uzasadnionych przypadków,
- **przeprowadzono optymalizację w systemie zatrudnienia** – zastępując umowy cywilno-prawne w relacjach z długoletnimi współpracownikami – regularnym stosunkiem pracy. Dotyczy to w szczególności obszaru produkcji telewizyjnej w oddziałach terenowych,
- **przeprowadzono gruntowny przegląd stanowisk kierowniczych w Spółce**. W wyniku tej analizy zredukowano szereg stanowisk zastępców dyrektorów poszczególnych jednostek organizacyjnych, w tym w szczególności ustanowionych wcześniej w związku z funkcjonowaniem zagadnień ekonomicznych, jak i innymi obszarami działalności,
- **dokonano gruntownej racjonalizacji wydatków w obszarze podróży służbowych i delegacji**. W wyniku tych działań do całkowitego minimum ograniczono działania w tym zakresie – jednoznacznie identyfikując je z konkretnymi, wymiernymi korzyściami, jakie winny zaistnieć w obszarze Spółki.

IV. Wygenerowane oszczędności dotyczące działań restrukturyzacyjnych w okresie od 1 stycznia 2024 r. do 30 czerwca 2025 r.

Koszty działalności operacyjnej Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji w 2024 r. wyniosły 3.209,8 mln zł, zaś w 2023 r. odpowiednio 3.775,0 mln zł. Wdrożone działania restrukturyzacyjne, optymalizacyjne oraz konsekwentne utrzymywanie w trakcie 2024 r. dyscypliny budżetowej, umożliwiło redukcję kosztów rok do roku o 565,2 mln zł - tabela poniżej:

w tys. zł

	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Koszty działalności operacyjnej	3 775 030	3 209 795	-565 236
1 Amortyzacja	392 358	383 091	-9 267
2 Zużycie materiałów i energii	529 929	422 615	-107 313
3 Usługi obce	1 095 880	895 382	-200 498
4 Podatki i opłaty	333 655	284 200	-49 455
5 Wynagrodzenia	719 384	685 755	-33 629
6 Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	115 055	122 689	7 634
7 Pozostałe koszty rodzajowe	588 769	416 061	-172 708

Niższe r/r koszty dotyczą wszystkich obszarów działalności Spółki, tj. programu, produkcji, Oddziałów Terenowych Spółki, jak również obszaru wsparcia produkcji, kosztów administracyjnych, jednostek obsługi ogólnej (m.in. rachunkowość, HR). W 2024 r. koszty związane z pionem programowo – produkcyjnym (anten i jednostki produkcyjno – usługowe) były niższe od kosztów poniesionych w 2023 r. o 442,6 mln zł. W sektorze związanym z 16 regionalnymi ośrodkami TVP nastąpił również istotny spadek kosztów r/r o 43,3 mln zł. Złożona sytuacja finansowa Spółki w 2024 r. wymusiła przede wszystkim konieczność optymalizacji kosztów poza podstawową, statutową działalnością Telewizji Polskiej. Stąd Spółka podjęła szereg działań ograniczających koszty stałe, pomocnicze i wsparcia produkcji, uzyskując redukcję w wysokości 40,7 mln zł. W związku z niższymi przychodami w 2024 r., będącymi podstawą do wyliczenia opłat na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i pokrewnymi oraz Państwowego Instytutu Sztuki Filmowej (PISF), koszty z tego tytułu były niższe w stosunku do poniesionych w 2023 r. o 38,6 mln zł.

w tys. zł

	2023	2024	Różnica (2024-2023)
PIONY:	3 775 030	3 209 795	-565 236
1 Programowo-Produkcyjny	2 466 047	2 023 433	-442 614
2 Oddziały Terenowe	486 532	443 205	-43 327
3 Obszar technologiczny i zbiorów programowych	173 440	172 090	-1 350
4 Obszar reklamowo-handlowy	169 672	145 786	-23 886
5 Wsparcie produkcji i obszar administracyjny	267 931	252 493	-15 438
6 Koszty opłat należnych organizacjom zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i PISF	211 408	172 787	-38 621

Koszty działalności operacyjnej Spółki w I półroczu 2025 r.² wyniosły 1.603,9 mln zł i były niższe o 188,2 mln zł w stosunku do I półrocza 2023 r. (tabela poniżej).

Istotny wpływ na wysokość kosztów w 2025 r. miała decyzja Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji o odrzuceniu pierwszego projektu Karty Powinności na lata 2025-2029, co szczegółowo zostało opisane w *Rozdziale III. Działania restrukturyzacyjne Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji przeprowadzone w okresach 1.01.2024-31.12.2024 oraz 1.01.2025-30.06.2025.*

w tys. zł				
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)	
Koszty działalności operacyjnej	1 792 083	1 603 868	-188 214	
1 Amortyzacja	195 340	177 825	-17 514	
2 Zużycie materiałów i energii	203 162	199 971	-3 191	
3 Usługi obce	456 717	428 567	-28 150	
4 Podatki i opłaty	153 683	127 392	-26 291	
5 Wynagrodzenia	333 847	335 243	1 396	
6 Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	58 104	69 638	11 534	
7 Pozostałe koszty rodzajowe	391 230	265 232	-125 998	

Podział kosztów według pionów prezentuje poniższa tabela:

w tys. zł				
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)	
PIONY:	1 792 083	1 603 868	-188 214	
1 Programowo-Produkcyjny	1 153 076	1 031 487	-121 589	
2 Oddziały Terenowe	220 473	206 643	-13 830	
3 Obszar technologiczny i zbiorów programowych	76 013	105 578	29 565	
4 Obszar reklamowo-handlowy	85 864	81 287	-4 577	
5 Wsparcie produkcji i obszar administracyjny	114 875	100 869	-14 006	
6 Koszty opłat należnych organizacjom zbiorowego zarządzania prawami autorskimi i PISF	141 782	78 005	-63 778	

² W 2025 r. zostały utworzone nowe konta z oznaczeniem KN, na których księgowane są koszty, które nie mogą zostać uznane za koszty uzyskania przychodu. Zmiana ewidencji wynika z konieczności raportowania danych dla potrzeb JPK_KR_PD, który Spółka jest zobowiązana składać do organu skarbowego począwszy od 2025 r. Do końca 2024 r. koszty nie uznane za koszty uzyskania przychodu (KN) były ewidencjonowane na tym samym koncie co koszty stanowiące koszty uzyskania przychodu (KP). Dla celów porównawczych, w odniesieniu danych z I półrocza 2025 r., w porównaniu do danych z 2023 r., uwzględniane będą (w 2025 r.) dwa konta dla jednego rodzaju kosztów np. 402002 (KP) i 402902 (KN).

1. Grupa kosztów - **Amortyzacja**

Koszty amortyzacji w 2024 r. wyniosły 383,1 mln zł i w porównaniu do kosztów poniesionych w 2023 r. w wysokości 392,4 mln zł były niższe o 9,3 mln zł, tj. o 2,4%.

Koszty amortyzacji w I półroczu 2025 r. wyniosły 177,8 mln zł, w I półroczu 2023 r. wyniosły 195,3 mln zł, co oznacza niższe wykonanie o 17,5 mln zł, tj. o 9,0%.

Poniżej wskazane zostały działania restrukturyzacyjne w obszarze programowym.

- **Wdrożenie efektywnego zarządzania licencjami filmowymi**

W 2024 r., w stosunku do 2023 r., istotnie zmniejszono koszty licencji filmowych, które zgodnie z podpisanymi kontraktami przewidziane są do wielokrotnej emisji i z uwagi na ich wartość podlegają amortyzacji. Spadek kosztów w tym segmencie to 12,6 mln zł, tj. 10% (tabela poniżej). Ograniczenie to możliwe było dzięki efektywnemu zarządzaniu pasmami filmowymi (właściwy dobór repertuaru filmowego) i pełnemu wykorzystaniu dostępnej liczby emisji w ramach danego pakietu filmowego. W przypadku zamortyzowanych licencji, jeżeli umowa umożliwiała dalsze emisje, wykorzystywano dostępne i bez kosztowe licencje.

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)

Amortyzacja:

1	Licencji (konto: 400 003)	128 064	115 426	-12 638
---	---------------------------	---------	---------	---------

Dla przykładu, w paśmie 00:00-05:00 w TVP1 i TVP2 w 2024 r. zrezygnowano z kosztownych emisji nocnych, w paśmie 09:30 w TVP1 w 2024 r. zrezygnowano z emisji serialu „Komisarz Alex” (serial ten emitowany był powtórkowo, jednak wymagało to poniesienia kosztów relicencji). Ponadto, emitowane w 2023 r. w paśmie sobotnim o 21:30 w TVP1 kosztowne licencje od firmy MGM i Monolith Films (m.in. James Bond), zastąpiono tańszym, ale chętnie oglądanym kontentem licencyjnym.

W I półroczu 2025 r. Spółka kontynuowała efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami licencyjnymi. Koszty amortyzacji licencji w tym okresie wyniosły 47,9 mln zł, w analogicznym okresie 2023 r. były na poziomie 63,3 mln zł (tabela poniżej).

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)

Amortyzacja:

1	Licencji (konto: 400 003)	63 349	47 933	-15 415
---	---------------------------	--------	--------	---------

Koszty amortyzacji licencji były niższe w stosunku do 6 miesięcy 2023 r. o 15,4 mln zł.

2. Grupa kosztów – **Zużycie materiałów i energii**

Łączne koszty w grupie zużycie materiałów i energii w 2024 r. wyniosły 422,6 mln zł i w porównaniu do kosztów poniesionych w 2023 r. w wysokości 529,9 mln zł były niższe o 107,3 mln zł, tj. o 20,3%.

Koszty w grupie zużycie materiałów i energii w I półroczu 2025 r. wyniosły 200,0 mln zł, w I półroczu 2023 r. wyniosły 203,2 mln zł, co oznacza mniej o 3,2 mln zł, tj. o 1,6%.

Działania restrukturyzacyjne w grupie zużycia materiałów i energii dotyczą głównie obszaru programowego, ale również kosztów poza programowych Spółki. Poniżej wskazane zostały obszary, w których nastąpiła optymalizacja kosztów.

- **Efektywne zarządzanie zasobami programowymi w obszarze serialu, filmu fabularnego i dokumentu polskiego poprzez emisję dostępnych zasobów programowych**

W ramach realizowanych działań optymalizacyjnych w obszarze programowym, dokonano przeglądu posiadanych zasobów programowych. Podjęto decyzję o wykorzystaniu już dostępnych (wyprodukowanych, skolaudowanych, odebranych technicznie przez redakcje) seriali i filmów fabularnych i dokumentalnych. Powyższe pozwoliło m.in. na wypełnienie stałych niedzielnych pasm wieczornych posiadanymi już zasobami serialowymi (m.in. „Matylda”, „Krucjata”, „Uwięzieni – gra z cieniem” oraz serial codzienny „Leśniczówka”, emitowany zimą, wiosną i latem 2024 r.). Działanie to, biorąc pod uwagę specyfikę pasma niedzielne prime time TVP1 (historyczne, kostiumowe seriale wymagające odpowiednich nakładów finansowych) pozwoliło na wygenerowanie istotnych oszczędności w kosztach zakupu filmów i materiałów filmowych, które wyniosły 60,3 mln zł (2024 r. vs. 2023 r.).

Dodatkowo, w 2024 r. zmniejszono liczbę emisji premierowych codziennych teleturniejów. Pasma tych audycji zastąpiono emisjami powtórkowymi (m.in. ramówka zima 2024, skrócenie ramówki wiosennej 2024). Z tego powodu koszty zakupu programów od producentów zewnętrznych zmniejszyły się z 81,7 mln zł do 73,6 mln zł (mniej o 8 mln zł, tj. 10%).

w tys. zł				
	2023	2024	Różnica (2024-2023)	
Zakupy filmów i programów:				
	388 068	319 695	-68 373	
1	Zakup filmów i materiałów filmowych (konto: 402 001)	306 399	246 056	-60 344
2	Zakup programów od producentów zewnętrznych (konto: 402 002)	81 668	73 639	-8 030

W I półroczu 2025 r. kontynuowano oszczędności w zakresie kosztów związanych z zakupem programów od producentów zewnętrznych. W porównaniu z I półroczem 2023 r. są niższe o 9,3 mln zł.

w tys. zł				
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)	
Zakup programów:				
1	Zakup programów od producentów zewnętrznych (konto: 402 002, 402 902)	30 700	21 435	-9 266

- **Zmniejszenie kosztów stałych Spółki w zakresie energii i innych mediów**

Podpisanie nowej, korzystniejszej umowy na dostawę i dystrybucję energii elektrycznej pozwoliło na istotne zmniejszenie kosztów stałych Spółki. Nowa umowa obowiązuje na okres 1 roku, wcześniej Spółka podpisywała umowy na okres kilku lat. Stawka za energię elektryczną została obniżona do kwoty 470,41 netto za MWh. Średnia stawka za energię elektryczną w 2023 r. wynosiła 1168 za MWh. Oszczędności wygenerowane w 2024 r. w stosunku do 2023 r. wyniosły 4,9 mln zł, uwzględniając pozostałe media jest to kwota 5,7 mln zł (ponad 11% niższe koszty r/r). Powyższe jest szczególnie istotne w kontekście uwarunkowań makroekonomicznych i związanych z nimi rosnących kosztów mediów.

w tys. zł

		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Energia:		51 259	45 539	-5 720
1	Energia elektryczna (konto: 401 201, 401 501)	38 665	33 729	-4 936
2	Energia ciepła (konto: 401 202, 401 502)	10 931	10 442	-489
3	Gaz (konto: 401 203, 401 503)	739	434	-305
4	Woda (konto: 401 204, 401 504)	925	934	9

Poniższa tabela ilustruje oszczędności w okresie I półrocza 2023 r. i 2025 r.

w tys. zł

		Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Energia:		19 093	17 258	-1 835
1	Energia elektryczna (konto: 401 201, 401 501)	11 973	10 387	-1 586
2	Energia ciepła (konto: 401 202, 401 502)	6 153	6 192	39
3	Gaz (konto: 401 203, 401 503)	509	252	-257
4	Woda (konto: 401 204, 401 504)	458	427	-31

- **Zmniejszenie kosztów stałych Spółki w zakresie zużycia materiałów**

Realizowana polityka ograniczania wydatków administracyjnych, redukcja kosztów stałych, wdrażanie narzędzi informatycznych usprawniających proces obiegu dokumentów (eliminowanie obiegu papierowego), m.in. wnioski kadrowe, dokumentacja na posiedzenia zespołów i komisji, jak również uwarunkowania makroekonomiczne (niższe ceny paliw) wpłynęły na obniżenie kosztów zużycia materiałów administracyjno-biurowych, pędnych oraz technicznych i części zamiennych.

Wygenerowane oszczędności w 2024 r. w stosunku do 2023 r. wyniosły 2,2 mln zł.

w tys. zł

		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Zużycie materiałów:		21 339	19 124	-2 215
1	Zużycie materiałów admin.-biur. (konto: 401 001)	4 080	3 698	-381
2	Zużycie materiałów pędnych (konto: 401 005)	7 367	6 118	-1 249
3	Zużycie mat. techn./części zam. (konto: 401 004)	9 893	9 307	-585

W okresie I półrocza 2025 r. w porównaniu do analogicznego okresu 2023 r. koszty w tym segmencie zmniejszyły się o 1,3 mln zł (szczegóły poniżej), co świadczy o konsekwentnej realizacji działań optymalizacyjnych w tym segmencie budżetu Spółki.

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Zużycie materiałów i energii - pozostałe:	10 477	9 207	-1 270
1 Zużycie materiałów admin.-biur. (konto: 401 001, 401 901)	1 681	1 629	-52
2 Zużycie materiałów pędnych (konto: 401 005, 401 905)	3 452	2 677	-775
3 Małocenne składniki majątku (konto: 401 113)	705	600	-105
4 Zużycie mat. techn./cz. zam. (konto: 401 004, 401 904)	4 639	4 301	-338

- Zmniejszenie kosztów Spółki w zakresie nagród konkursowych do programów**

Zmniejszenie liczby emisji premierowych codziennych teleturniejów poprzez zastąpienie pasm tych audycji chętnie oglądanymi emisjami powtórkowymi (m.in. ramówka zima 2024, skrócenie ramówki wiosennej 2024) wpłynęło na wysokość kosztów nagród konkursowych będących nierozzerwalnym elementem audycji rozrywkowych, w szczególności teleturniejów.

W 2024 r. koszty nagród konkursowych do programów rozrywkowych (głównie teleturnieje) wyniosły 14,3 mln zł i były niższe o 3,7 mln zł w stosunku do 2023 r.

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Nagrody konkursowe do programów:			
1 Nagrody konkursowe (konto: 401 112)	18 083	14 336	-3 747

W okresie I półrocza 2025 r. w porównaniu do analogicznego okresu 2023 r. koszty w tym segmencie zmniejszyły się o 2,8 mln zł.

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Nagrody konkursowe do programów:			
1 Nagrody konkursowe (konto: 401 112)	9 218	6 445	-2 773

3. Grupa kosztów – **Wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń na rzecz pracowników**

Łączne koszty dotyczące wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń w Spółce w 2024 r. wyniosły 808,4 mln zł i w porównaniu do poniesionych kosztów w 2023 r. w wysokości 834,4 mln zł były niższe o 26,0 mln zł, tj. o 3,1%.

Odnosząc powyższe do bezpośredniej konkurencji TVP zasadne jest zauważyć, że w tym samym okresie koszty wynagrodzeń pracowników w Telewizji Polsat wzrosły o 8,4%, a wynagrodzeń zarządu o 19,8%, natomiast w przypadku grupy TVN wzrost kosztów wynagrodzeń pracowników według oficjalnego sprawozdania wyniósł 27%.

Łączne koszty dotyczące wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń w Spółce w I półroczu 2025 r. wyniosły 404,9 mln zł, w I półroczu 2023 r. wyniosły 392,0 mln zł. Nieznaczny wzrost o 3,3% w stosunku do 2023 r. jest m.in. wynikiem zmian wprowadzonych w polityce kadrowej Spółki (m.in. zastąpienia tzw. umów śmieciowych umowami o pracę), uruchomieniem pełnej produkcji w pionie informacyjnym i kanałów dla odbiorców za granicą (TVP World), co i tak wydaje się wielkością symboliczną względem skumulowanego wskaźnika inflacji wyliczonego na podstawie danych GUS (I.2023/I.2025: +11,11%) oraz wynikającej z tego presji płacowej (zwłaszcza w odniesieniu do wskaźników branżowych). Wartości tej ze względu na brak publikowanych danych nie da się jeszcze odnieść do bezpośredniej konkurencji, niemniej uwzględniając skalę wzrostów wskaźników płacowych w 2023/2024 w Polsce i TVN – i w tym przypadku działania TVP uznać należy jako oszczędnościowe.

- **Zmniejszenie funduszu honoraryjnego w Spółce**

W ramach działań związanych z optymalizacją kosztów programowych, mniejszą skalą produkcji własnej w ramówkach zima, wiosna i lato 2024 (większe wykorzystanie chętnie oglądanych produkcji powtórkowych), reorganizacją w obszarze kanałów informacyjnych, obniżeniem wycen w kosztorysach poszczególnych audycji (ze szczególnym uwzględnieniem audycji cyklicznych i kosztorysów wynikowych tych audycji), koszty honorariów ogółem w 2024 r. zmniejszyły się o 29 mln zł w stosunku do kosztów poniesionych w 2023 r. (ponad 10%).

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Honoraria:	281 257	252 300	-28 957
1 Pracownicze (konto: 406 003)	74 577	80 350	5 773
2 Pracownicze - umowy o dzieło (konto: 406 004)	7 430	1 744	-5 686
3 Współpracownicze (konto: 406 005)	199 250	170 207	-29 043

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
ZUS od honorariów:	20 012	20 437	425
1 Pracowniczych (konto: 407 003)	11 990	13 019	1 029
2 Współpracowniczych (konto: 407 005)	8 022	7 418	-604

Uwzględniając koszty honorariów i ZUS, łączne zmniejszenie r/r kosztów w tym segmencie wyniosło 28,5 mln zł.

- **Zmniejszenie funduszu bezosobowego pracowniczego i współpracowniczego**

W wyniku Wystąpienia pokontrolnego Najwyższej Izby Kontroli o sygnaturze I/22/004/KST, dotyczącego funkcjonowania, gospodarki finansowej oraz wydatkowania środków przez Spółkę, dnia 21 lutego 2024 r. Likwidator Spółki podjął Uchwałę Nr 102/2024 w sprawie wprowadzenia *Instrukcji postępowania przy zawieraniu umów cywilnoprawnych z pracownikami Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji*.

W ramach wdrożonych zmian powołano nowy organ kolegialny – Komisję ds. umów cywilnoprawnych zawieranych z pracownikami. Zadaniem Komisji jest wsparcie Likwidatora Spółki w procesie podejmowania decyzji dotyczącym zawierania poszczególnych umów cywilnoprawnych z pracownikami. Powołanie Komisji ds. umów cywilnoprawnych pozwoliło na znaczące ograniczenie liczby umów, z 326 sztuk w 2023 r. do 21 sztuk w okresie do 15 września 2025 r. (tabela poniżej). Zapewniono pełną transparentność procesu zawierania umów cywilnoprawnych z pracownikami (m.in. dotyczy dyżurów emisyjnych w zakresie funkcji tzw. dyrektorów dyżurnych), poprzez weryfikację pod kątem zasadności, legalności i zgodności z interesem Spółki. Działania Komisji wpisują się w szerszy proces restrukturyzacji Spółki, mający na celu poprawę przejrzystości zawieranych umów oraz optymalizację wykorzystania środków finansowych Spółki.

Dodatkowo, decyzją Likwidatora Spółki wyrażoną w piśmie z dnia 19 września 2024 r. (znak: TVP/BSK-LS/075-211/2024) wprowadzono ograniczenie zawierania umów z funduszu bezosobowego dla współpracowników, w części nie związanej z produkcją.

W związku z powyższym od października 2024 r. obserwowany jest spadek zawieranych umów i aneksów, z 1.150 sztuk w 2023 r. do 934 sztuk na koniec 2024 r. Do 15 września 2025 r. liczba umów wyniosła 388 sztuk (tabela poniżej).

wyszczególnienie	2023	2024	dynamika 2024 / 2023	I - IX 2025	dynamika 2025 / 2024	dynamika 2025 / 2023
Razem liczba umów:	1 476	1 037	-30%	409	-61%	-72%
umowy bezosobowe pracownicze	326	103	-68%	21	-80%	-94%
umowy bezosobowe współpracownicze	1 150	934	-19%	388	-58%	-66%

Uwzględniając powyższe działania nastąpiło istotne zmniejszenie kosztów wynagrodzeń bezosobowych ogółem w Spółce, z 54,4 mln zł w 2023 r. do 41,1 mln zł w 2024 r., tj. o 13,4 mln zł (redukcja o blisko 25%, tabela poniżej).

		w tys. zł		
		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Wynagrodzenia bezosobowe:		54 447	41 094	-13 353
1	Pracownicze (konto: 406 002)	1 896	1 173	-723
2	Współpracownicze (konto: 406 006)	52 552	39 921	-12 630

Ograniczenie liczby umów i kosztów wynagrodzeń bezosobowych w Spółce przełożyło się na zmniejszenie kosztów ZUS od tych wynagrodzeń (tabela poniżej):

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
ZUS od wynagrodzeń bezosobowych:	7 940	5 917	-2 023
1 Pracowniczych (konto: 407 002)	335	214	-120
2 Współpracowniczych (konto: 407 006)	7 606	5 702	-1 903

Wdrożone w trakcie 2024 r. działania optymalizacyjne w zakresie funduszu bezosobowego są szczególnie zauważalne w 2025 r., przynosząc wymierne oszczędności w stosunku do I półrocza 2023 r. w wysokości 10,4 mln zł. Koszty ZUS są niższe o 1,6 mln zł w porównaniu z I półroczem 2023 r. (tabele poniżej).

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Wynagrodzenia bezosobowe:	24 494	14 093	-10 401
1 Pracownicze (konto: 406 002)	723	114	-609
2 Współpracownicze (konto: 406 006)	23 771	13 979	-9 792

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
ZUS od wynagrodzeń bezosobowych:	3 613	1 985	-1 628
1 Pracowniczych (konto: 407 002)	134	21	-113
2 Współpracowniczych (konto: 407 006)	3 479	1 964	-1 515

• Optymalizacja zatrudnienia w Spółce

W I kwartale 2024 r. rozpoczęto reorganizację Spółki, która prowadziła do zoptymalizowania i uproszczenia struktury organizacyjnej Spółki, a tym samym wpłynęła na znaczące zmiany w strukturze zatrudnienia. Zlikwidowano m.in. Centrum Kultury i Historii, jako osobną jednostkę, z jednoczesnym włączeniem jej działalności programowej do Biura Programowego. Zlikwidowano Biuro Zakupów Programowych i Standardów Produkcyjnych oraz Biuro Dystrybucji z jednoczesnym przypisaniem odpowiednich zadań m.in. do Ośrodka - TVP Technologie, Biura Handlu i Współpracy Międzynarodowej oraz TVP+. Zrezygnowano z działalności związanej z prowadzeniem serwisu dla młodych (serwis SwipeTo) oraz z działalności Impresariatu TVP, utworzono także Ośrodek Mediów dla Zagranicy, odpowiedzialny za zarządzanie ofertą programową anten dotychczas funkcjonujących jako osobne jednostki: TVP World oraz Belsat TV. Działania te pozwoliły na restrukturyzację zatrudnienia i umożliwiły redukcję duplikujących się stanowisk.

Zatrudnienie na dzień 31.12.2024 r. zmniejszyło się w stosunku do stanu na dzień 31.12.2023 r. o 150,93 etatów. Redukcja dotyczyła jednostek organizacyjnych Zakładu Głównego.

		liczba etatów		
		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Liczba etatów w Spółce		3 055,82	2 904,89	-150,93
1	Zakład Główny	2 347,02	2 184,89	-162,13
2	Oddziały Terenowe	708,80	720,00	11,20

Zmniejszenie zatrudnienia dotyczyło przede wszystkim stanowisk kierowniczych w Spółce (dyrektorzy, doradcy, kierownicy wszystkich szczebli) oraz obszaru obsługi ogólnoadministracyjnej, łącznie 144,19 etatów. Nieznacznie zredukowano zatrudnienie w obszarach produkcyjnym, programowym i związanym z pozyskiwaniem przychodów, łącznie 6,74 etatów.

W 2025 r. Uchwałą nr 60/2025 z dnia 30.01.2025 w sprawie ustalenia limitu zatrudnienia oraz utworzenia rezerwy kadrowej na 2025 rok dla jednostek organizacyjnych Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji podjęto decyzję o potrzebie wzmocnienia wewnętrznych zasobów kadrowych Spółki związanych ze sferą programową, a także produkcyjną oraz rozwojem nowych technologii. Założono, że zmiana ta ma dotyczyć przede wszystkim Oddziałów Terenowych, a przyjęte zwiększenie limitów zatrudnienia w tych jednostkach odbędzie się poprzez etapowe odchodzenie od umów cywilnoprawnych i umów B2B, w zamian za umowy o pracę (tabela poniżej).

		liczba etatów		
		2024	6 m-cy 2025	Różnica (2025-2024)
Liczba etatów w Spółce		2 904,89	3 075,08	170,19
1	Zakład Główny	2 184,89	2 229,33	44,44
2	Oddziały Terenowe	720,00	845,75	125,75

Zatrudnienie na dzień 30.06.2025 r. w stosunku do 31.12.2024 r. jest wyższe o 170,19 etatów. Zgodnie z pierwotnym założeniem wzrost zasobów kadrowych odbywa się przede wszystkim w obszarach programowo-produkcyjnym, technologicznym oraz związanym ze sferą przychodową Spółki. Zatrudnienie wzrosło tu w skali Spółki o 144,56 etatów, przy czym wzrost o 113,07 etatów dotyczył Oddziałów Terenowych. Pozostały, nieznaczny wzrost zatrudnienia o 25,63 etatów w skali Spółki (z czego 12,68 w Oddziałach) odnotowano w obszarze administracyjno-ekonomicznym i wsparcia produkcji. Warto odnotować, iż wśród kadry zarządzającej zatrudnienie uległo dalszemu obniżeniu (o 11,25 etatów).

Reasumując, w skali 18 miesięcy, tj. od 1 stycznia 2024 r. do 30 czerwca 2025 r. rozwój wewnętrznego kapitału ludzkiego nastąpił przede wszystkim w Oddziałach Terenowych (wzrost o 136,95 etatów) kosztem redukcji zatrudnienia w jednostkach organizacyjnych Zakładu Głównego (obniżenie o 117,69 etatów).

Istotnym aspektem optymalizacji zatrudnienia w skali Spółki jest przede wszystkim przekierowanie potencjału zatrudnienia z obszaru ogólnoadministracyjnego (obniżenie zatrudnienia o 110,56 etatów) na rzecz rozwoju obszaru programowo-produkcyjnego, technologicznego oraz związanego z pozyskiwaniem przychodów (wzrost o 129,82 etaty).

		2023	6 m-cy 2025	Różnica (2025-2023)
Liczba etatów w Spółce		3 055,82	3 075,08	19,26
1	Zakład Główny	2 347,02	2 229,33	-117,69
2	Oddziały Terenowe	708,80	845,75	136,95

Założony wzrost zatrudnienia w Oddziałach Terenowych związany jest z realizowanym w Spółce procesem odchodzenia od umów cywilnoprawnych oraz B2B. Mimo wzrostu limitu kadrowego w 2025 r., pozytywne dla finansów Spółki skutki wdrażanej w trakcie 2025 r. zmiany wynikają z obniżenia kosztów w innych segmentach kosztów. Wzrost kosztów wynagrodzeń zasadniczych w I półroczu 2025 r. o 2,55 mln zł, będący naturalną konsekwencją wyższego zatrudnienia, został zneutralizowany niższymi w tym okresie kosztami wynikającymi z umów cywilnoprawnych i umów B2B (redukcja kosztów o 2,35 mln zł).

- **Wstrzymanie podwyżek wynagrodzeń**

Ze względu na prowadzoną optymalizację kosztów i zatrudnienia, w lipcu 2024 r. podjęta została decyzja o ograniczeniu do niezbędnego minimum (np. w sytuacji zmiany stanowiska bądź istotnego zwiększenia zakresu obowiązków pracowniczych) podwyżek wynagrodzenia zasadniczego pracowników Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji. Decyzja Likwidatora o wstrzymaniu podwyżek została przekazana w piśmie z dnia 11 lipca 2024 roku, znak: TVP/BSK-LS/001-31/2024(266).

Biorąc pod uwagę presję społeczną w zakresie wyższej płacy (rosnący poziom najniższej płacy krajowej, o 19,4% w 2024 r. do 2023 r., a następnie o 8,5% w 2025 r. w stosunku do 2024 r.), inflację (w 2024 r. poziom 3,6%, a w prognozach na 2025 r. zakładana od 3,5% do 4,4%), realizowany w Spółce proces odchodzenia od umów cywilno-prawnych i B2B, średniomiesięczne obciążenie budżetu Spółki w zakresie wynagrodzeń zasadniczych za I półrocze 2025 r. wyniosło 22.068,5 tys. zł, natomiast w 2024 r. wyniosło średnio 21.719,7 tys. zł, co oznacza wzrost o 348,8 tys. zł (+1,6%), przy czym zneutralizowany obniżeniem kosztów w segmencie umów cywilnoprawnych i B2B, o czym szczegółowo w punkcie powyżej. Przy złożonych uwarunkowaniach makroekonomicznych (płaca minimalna, inflacja) powyższe pokazuje skalę dyscypliny budżetowej Spółki w tym zakresie.

- **Zmiana regulaminu wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą – jubileusze i odprawy**

Uchwałą Nr 727/2024 z dnia 10 października 2024 r. wprowadzono zmianę regulaminu wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z produkcją w zakresie jubileuszy i odpraw emerytalnych. Wprowadzono nowy system naliczania nagród jubileuszowych i odpraw polegający na nagradzaniu pracowników za lata pracy tylko w Telewizji Polskiej, eliminując świadczenia, które dotychczas wiązały się także z usługą lat na rzecz innych podmiotów. Powyższa zmiana dotyczyła również sposobu naliczania podstawy do ustalenia nagrody jubileuszowej i odprawy emerytalnej, poprzez zastosowanie najniższej płacy krajowej, a nie jak dotychczas wynagrodzenia danego pracownika.

W konsekwencji zmiany te, umożliwiły zmniejszenie kosztów nagród jubileuszowych i odpraw emerytalnych w 2024 r. o 2.042,5 tys. zł w stosunku do 2023 r.

w tys. zł

	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Odprawy i jubileusze:	12 238	10 195	-2 043
Wynagrodzenia osobowe:	10 542	8 970	-1 572
1 Jubileusze osobowe (konto: 406 010)	8 396	7 010	-1 387
2 Odprawy emerytalne osobowe (konto: 406 012)	2 145	1 960	-185
Honoraria pracowników:	1 696	1 226	-471
1 Jubileusze z honorariów (konto: 406 011)	1 198	1 076	-122
2 Odprawy emerytalne - f.honorac. (konto: 406 013)	498	149	-349

Wygenerowane oszczędności w I półroczu 2025 r. w stosunku do analogicznego okresu 2023 r. prezentuje poniższa tabela.

w tys. zł

	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Wynagrodzenia:	5 802	3 038	-2 764
Wynagrodzenia osobowe:	5 129	2 345	-2 784
1 Jubileusze osobowe (konto: 406 010, 406 910)	3 864	1 836	-2 028
2 Odprawy emerytalne osobowe (konto: 406 012)	1 265	509	-756
Honoraria pracowników:	673	693	19
1 Jubileusze z honorariów (konto: 406 011)	507	509	3
2 Odprawy emerytalne - f.honorac. (konto: 406 013)	167	183	17

- **Zmiana regulaminu wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą – kierownicy i organizatorzy produkcji**

Uchwałą Nr 727/2024 z dnia 10 października 2024 r. wprowadzono zmianę regulaminu wynagradzania i przyznawania innych świadczeń związanych z produkcją polegającą na objęciu stanowisk *kierownik produkcji* i *organizator produkcji* pakietowym systemem wynagradzania (ryczałtowe wynagrodzenie wynikowe). Powyższe istotnie wpłynęło na uporządkowanie wynagrodzeń pionu produkcyjnego każdej audycji oraz uregulowanie i zoptymalizowanie kosztów premii zadaniowej i zmiennych składników wypłaconych tej grupie pracowników. Wprowadzenie ryczałtu wyeliminowało dysproporcje pomiędzy wynagrodzeniami pracowników produkcji, dostosowując je do skali produkcji i zadań wynikających z danego projektu.

W 2023 r. wynagrodzenia ogółem *kierowników* i *organizatorów produkcji* wynosiły 25.684,6 tys. zł. W 2024 r. zmniejszyły się do 18.774,4 tys. zł, przynosząc oszczędności w wysokości 6.910,2 tys. zł, tj. o blisko 27% mniej. W 2023 r. średniomiesięczny poziom wynagrodzeń w tych grupach zawodowych wyniósł 2.140,4 tys. zł, natomiast w 2024 r. to 1.564,5 tys. zł, co oznacza spadek o 575,9 tys. zł.

Za I półrocze 2025 r. wynagrodzenia te wyniosły 7.846,8 tys. zł, średniomiesięcznie 1.307,8 tys. zł, co wskazuje na dalsze obniżenie kosztów o 256,7 tys. zł w stosunku do 2024 r.

4. Grupa kosztów – *Usługi obce*

Łączne koszty w grupie usług obcych w 2024 r. wyniosły 895,4 mln zł i w porównaniu do poniesionych kosztów w 2023 r. w wysokości 1.095,9 mln zł były niższe o 200,5 mln zł, tj. o 18,3%.

Koszty w grupie usług obcych w I półroczu 2025 r. wyniosły 428,6 mln zł, w I półroczu 2023 r. wyniosły 456,7 mln zł, co oznacza ich spadek o 28,2 mln zł, tj. o 6,2%.

Działania restrukturyzacyjne oraz oszczędności wynikające z utrzymania dyscypliny budżetowej w tej grupie kosztów skoncentrowane zostały na obszarze programowo-produkcyjnym.

- **Zmniejszenie kosztów usług technicznych produkcji oraz usług aktorów i scenografów**

Dzięki optymalizacji procesów produkcyjnych, silnemu zorientowaniu produkcji na wykorzystaniu własnej infrastruktury produkcyjnej TVP, zachowaniu dyscypliny budżetowej, możliwe było w 2024 r. zredukowanie kosztów zewnętrznych usług produkcyjnych. W 2024 r. koszty te wyniosły 250 mln zł, kiedy w 2023 r. kształtowały się na poziomie wyższym o 90,6 mln zł (kwota 340,6 mln zł).

Kolejną pozycją są koszty usług aktorów i scenografów, co wynika z większego wykorzystania zasobów własnych Spółki, w tym własnego zaplecza produkcyjno – usługowego na terenie Woronicza 17 (nowa hala produkcyjna). W 2024 r. koszty związane z usługami aktorów i scenografów wyniosły 164,1 mln zł, odpowiednio w 2023 r. kształtowały się na poziomie 230,1 mln zł, co oznacza niższe wykonanie r/r o 66 mln zł (szczegóły w tabeli poniżej).

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Usługi techn. prod.zewn i aktorów i scenogr.:	570 727	414 065	-156 662
1 Usługi techniczne prod.zewn. (konto: 405 105)	340 622	249 976	-90 645
2 Usługi aktorów, scenografów (konto: 405 112)	230 106	164 089	-66 017

W I półroczu 2025 r. koszty zostały wykonane na poziomie niższym o 39,4 mln zł w stosunku do I półrocza 2023 r. (tabela poniżej).

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Usługi techn. prod.zewn i aktorów i scenogr.:	218 062	178 619	-39 443
1 Usługi techniczne prod.zewn. (konto: 405 105, 405 405)	127 294	112 785	-14 509
2 Usługi aktorów, scenografów (konto: 405 112, 405 412)	90 768	65 834	-24 934

- **Zmniejszenie kosztów (poza programowych) usług informatycznych oraz doradztwa**

W ramach realizowanego przez Spółkę planu oszczędnościowego w zakresie kosztów stałych, przeprowadzono weryfikację zawartych umów na świadczenie usług, mającą na celu identyfikację potencjalnych obszarów do optymalizacji kosztowej. Ponadto, zlikwidowano Biuro Zakupów Programowych i Standardów Produkcyjnych oraz Biuro Dystrybucji, pozostawiając w nowych strukturach zadania ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa i funkcjonowania Telewizji Polskiej.

W ramach podjętych działań oszczędności w 2024 r. w stosunku do 2023 r. w pozycji usługi informatyczne wyniosły 16,0 mln zł, zaś w pozycji doradztwo 5,7 mln zł.

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Usługi informatyczne i doradztwo i konsultanci:	87 531	65 902	-21 630
1 Usługi informatyczne (konto: 405 109)	76 723	60 751	-15 972
2 Doradztwo, konsultanci (konto: 405 111)	10 808	5 151	-5 657

Wygenerowane oszczędności w I półroczu 2025 r. w stosunku do I półrocza 2023 r. dotyczą usług związanych z doradztwem i wyniosły 3,2 mln zł.

w tys. zł			
	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Usługi:			
1 Doradztwo, konsultanci (konto: 405 111, 405 411)	5 239	2 080	-3 159

- **Zmniejszenie kosztów usług transportowych oraz wynajmów i wypożyczeń**

W związku z większym wykorzystaniem transportu własnego (usługa wewnętrzna dostępna w ramach Ośrodka Inwestycji Administracji) oraz wprowadzeniem w 2024 r. nowego regulaminu korzystania z usług taksówkowych, a także wdrożonego procesu cotygodniowego monitoringu wykorzystania usług w tym zakresie, Spółka uzyskała znaczące oszczędności w kosztach usług transportowych. W całym 2024 r. koszty te wyniosły 4,4 mln zł i były niższe o 3,5 mln zł od kosztów poniesionych w 2023 r. (tabela poniżej).

Kolejną istotną pozycją są koszty wynajmu i wypożyczeń, które w skali całego 2023 r. wyniosły 23,2 mln zł. W 2024 r. koszty te zmniejszyły się do kwoty 17,6 mln zł, generując oszczędność w stosunku do 2023 r. w wysokości 5,7 mln zł. Istotne zmniejszenie kosztów w tym segmencie możliwe było w wyniku rezygnacji z wynajmu hali zdjęciowej ATM Studio Spółka z o.o. i przeniesienia dotychczas realizowanych tam produkcji do nowej hali zdjęciowej na terenie Woronicza 17. Ponadto, od drugiej połowy 2024 r. zrezygnowano również z wynajmu hal dla wozów transmisyjnych.

Oszczędności w 2024 r. w stosunku do 2023 r. z tego tytułu wynoszą 5,7 mln zł.

w tys. zł			
	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Usługi obce:	31 066	21 915	-9 151
1 Usługi transportowe (konto: 405 114)	7 834	4 361	-3 473
2 Wynajmy i wypożyczenia (konto: 405 110)	23 233	17 554	-5 678

Wygenerowane oszczędności w I półroczu 2025 r. w stosunku do I półrocza 2023 r. w obu działaniach restrukturyzacyjnych wyniosły łącznie 1,8 mln zł.

		w tys. zł		
		Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Usługi obce:		11 328	9 504	-1 824
1	Usługi transportowe (konto: 405 114, 405 414)	2 734	1 598	-1 136
2	Wynajmy i wypożyczenia (konto: 405 110, 405 410)	8 594	7 906	-688

5. Grupa kosztów – *Pozostałe koszty*

Pozostałe koszty Spółki w 2024 r. wyniosły 416,1 mln zł i w porównaniu do poniesionych kosztów w 2023 r. w wysokości 588,8 mln zł były niższe o 172,7 mln zł, tj. o 29,3%.

Pozostałe koszty Spółki w I półroczu 2025 r. wyniosły 265,2 mln zł, w I półroczu 2023 r. wyniosły 391,2 mln zł, co oznacza ich spadek o 126,0 mln zł, tj. o 32,2%.

Działania restrukturyzacyjne w tej grupie kosztów skoncentrowane zostały na obszarze programowo-produkcyjnym. Znaczącą pozycją tej grupy są koszty związane z nabyciem praw sportowych, co zostało opisane poniżej.

- **Wdrożenie efektywnego zarządzania licencjami filmowymi, serialowymi**

W 2024 r., w stosunku do 2023 r., istotnie zmniejszono koszty zakupu licencji na filmy i programy oraz koszty zakupu praw do programów, poprzez efektywne zarządzanie posiadanymi zasobami licencyjnymi i niższe zakupy licencji, które zgodnie z polityką rachunkowości, z uwagi na niską wartość (poniżej 3,5 tys. zł), nie są amortyzowane. Podobnie jak to miało miejsce w przypadku licencji amortyzowanych (opis wyżej w grupie kosztów: *Amortyzacja – wdrożenie efektywnego zarządzania licencjami filmowymi*), ograniczenie kosztów osiągnięto dzięki lepszemu zarządzaniu pasmami filmowymi (właściwy dobór repertuaru filmowego) i pełnemu wykorzystaniu dostępnej liczby emisji w ramach danego pakietu filmowego. Koszty zakupu licencji i praw w 2024 r. wyniosły 18,0 mln zł i były niższe w stosunku do wykonanych w 2023 r. o 13,5 mln zł (tabela poniżej).

		w tys. zł		
		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Zakup licencji i praw:		31 456	17 987	-13 469
1	Zakup licencji na filmy i progr.kraj. i zagr. (konto: 409 002)	25 823	15 059	-10 764
2	Zakup praw do programów (konto: 409 001)	5 632	2 928	-2 704

Wykonanie w I półroczu 2025 r. kosztów zakupu licencji na filmy i programy oraz koszty zakupu praw do programów wyniosło 9,8 mln zł i było niższe w stosunku do I półrocza 2023 r. o 10,0 mln zł, tj. mniej o 50%.

w tys. zł

		Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Zakup licencji i praw:		19 694	9 827	-9 867
1	Zakup licencji na filmy i progr.kraj. i zagr. (konto: 409 002, 409 902)	16 635	6 587	-10 048
2	Zakup praw do programów (konto: 409 001)	3 059	3 240	181

- Zmniejszenie kosztów w zakresie nabywania praw sportowych**

Nabywanie praw sportowych jest w kompetencjach jednostki TVP Sport. Emisja wydarzeń sportowych, w zależności od decyzji programowych, ma miejsce na antenach TVP Sport (kanał wyspecjalizowany TVP) oraz antenach uniwersalnych TVP1 i TVP2.

W 2024 r., biorąc pod uwagę sytuację finansową Spółki, jak również specyfikę kontraktów sportowych i ich wartość, która charakteryzuje się dużą dynamiką wzrostu cen, istotnie zmniejszono wolumen zakupów praw sportowych.

Koszty licencji transmisji krajowych i zagranicznych w 2024 r. wyniosły 222,4 mln zł i były niższe w stosunku do 2023 r. o 113,6 mln zł. Przy czym, w kwocie tej z tytułu zmniejszenia liczby zawartych w trakcie 2024 r. kontraktów sportowych oraz wynegocjowaniu lepszych warunków finansowych dla kilku pakietów sportowych (m.in. Liga Mistrzów, Ekstraklasa) w stosunku do 2023 r., wygenerowane oszczędności r/r wynoszą 30,9 mln zł.

w tys. zł

		2023	2024	Różnica (2024-2023)
Licencje do transmisji:		335 998	222 366	-113 632
1	Licencje transmisje krajowe (konto: 409 003)	95 577	80 160	-15 417
2	Licencje transmisje zagrán. (konto: 409 004)	240 421	142 205	-98 216

W I półroczu 2025 r. wykonanie kosztów licencji transmisji krajowych i zagranicznych wyniosło 181,8 mln zł i było niższe w stosunku do I półroczu 2023 r. o 49,7 mln zł. Spółka również w 2025 r. kontynuuje optymalizację kosztów w zakresie nabywanych praw sportowych, poprzez negocjacje ich wartości, jak również dostosowanie kontentu sportowego do możliwości finansowych.

w tys. zł

		Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Licencje do transmisji:		231 436	181 766	-49 670
1	Licencje transmisje krajowe (konto: 409 003, 409 903)	76 206	66 224	-9 982
2	Licencje transmisje zagrán. (konto: 409 004, 409 904)	155 230	115 542	-39 688

- **Zmniejszenie kosztów delegacji krajowych i zagranicznych**

Ponoszone przez Spółkę koszty delegacji związane są przede wszystkim z realizowaną produkcją własną. W ślad za optymalizacją produkcji, zmniejszeniu uległy również koszty delegacji (tabela poniżej). W 2024 r. łączne oszczędności w stosunku do 2023 r. w kosztach delegacji wyniosły 10,9 mln zł.

w tys. zł

	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Delegacje krajowe i zagraniczne:	35 231	24 371	-10 860
1 Delegacje krajowe (konto: 408 001)	3 765	3 243	-522
2 Podróże służb. współpr.kraj. (konto: 408 004)	12 881	9 890	-2 991
3 Delegacje zagraniczne (konto: 408 002)	8 295	5 156	-3 139
4 Podróże służb. współpr. zagan.(konto: 408 005)	10 289	6 082	-4 208

Wykonanie w I półroczu 2025 r. kosztów delegacji wyniosło 9,5 mln zł i było niższe w stosunku do I półrocza 2023 r. o 2,2 mln zł.

w tys. zł

	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
Delegacje krajowe i zagraniczne:	11 792	9 543	-2 249
1 Delegacje krajowe (konto: 408 001, 408 901)	972	1 296	324
2 Podróże służb. współpr.kraj. (konto: 408 004, 408 904)	3 585	3 134	-451
3 Delegacje zagraniczne (konto: 408 002, 408 902)	3 112	2 338	-773
4 Podróże służb. współpr. zagan. (konto: 408 005, 408 905)	4 124	2 775	-1 349

- **Zmniejszenie usług utrzymania korespondentów**

W 2024 r. koszty utrzymania placówek korespondenckich istotnie zmniejszyły się w stosunku do kosztów 2023 r., z uwagi na podjęte szerokie działania optymalizacyjne przez Kierownictwo Telewizyjnej Agencji Informacyjnej, w którego kompetencjach jest zarządzanie tym obszarem Spółki. Redukcja kosztów r/r o ponad 60% oznacza realne oszczędności w kwocie 3,35 mln zł.

w tys. zł

	2023	2024	Różnica (2024-2023)
Pozostałe koszty :			
1 Koszty utrzymania korespond. (konto: 409 017)	5 519	2 168	-3 350

W I półroczu 2025 r. utrzymano rozpoczęty w 2024 r. proces optymalizacji kosztów w tym segmencie działalności Spółki (tabela poniżej).

w tys. zł

	Wykonanie 6 m-cy 2023	Wykonanie 6 m-cy 2025	Różnica (6 m-cy 2025- 6 m-cy 2023)
--	--------------------------	--------------------------	--

Pozostałe koszty:

1	Koszty utrzymania korespond. (konto: 409 017, 409 917)	1 996	392	-1 604
---	---	-------	-----	--------

V. Koszty ogółem Telewizji Polskiej S.A. w likwidacji wraz z wyszczególnieniem istotnych pozycji odrębnie dla 2024 r. oraz dla I półrocza 2025, a także wydatków majątkowych w tych okresach

- Koszty ogółem z wyszczególnieniem istotnych pozycji w 2024 r. w porównaniu do 2023 r.

w tys. zł

	Wykonanie 2023	Wykonanie 2024	Różnica (2024- 2023)
Koszty działalności operacyjnej:	3 775 030	3 209 795	-565 236
1 Amortyzacja	392 358	383 091	-9 267
1.1 Amortyzacja środków trwałych	147 491	149 232	1 740
1.2 Amortyzacja WNiP	25 408	24 048	-1 360
1.3 Amortyzacja licencji	128 064	115 426	-12 638
1.4 Amortyzacja praw autorskich	91 395	94 385	2 990
2 Zużycie materiałów i energii, w tym m.in.:	529 929	422 615	-107 313
2.1 Zakup filmów i materiałów filmowych	306 399	246 056	-60 344
2.2 Zakup programów od producentów zewnętrznych	81 668	73 639	-8 030
2.3 Zakup serwisów krajowych i zagranicznych	40 245	15 111	-25 133
2.4 Zużycie materiałów administracyjno-biurowych	4 080	3 698	-381
2.5 Zużycie materiałów pędnych	7 367	6 118	-1 249
2.6 Nagrody konkursowe	18 083	14 336	-3 747
2.7 Energia elektryczna	38 665	33 729	-4 936
2.8 Energia cieplna	10 931	10 442	-489
2.9 Zużycie materiałów inscenizacyjnych	7 887	5 658	-2 229
2.10 Zużycie materiałów technicznych/części zamiennych	9 893	9 307	-585
3 Usługi obce, w tym m.in.:	1 095 880	895 382	-200 498
3.1 Emisja telewizyjna	160 832	164 989	4 156
3.2 Usługi techniczne zagraniczne	14 070	15 586	1 515
3.3 Usługi techniczne produkcji zewn.	340 622	249 976	-90 645
3.4 Reklama publiczna	39 496	15 534	-23 963
3.5 Usługi transportowe	7 834	4 361	-3 473
3.6 Remonty budynków i budowli	6 947	3 192	-3 754
3.7 Usługi badania rynku i opinii publicznej	20 861	21 844	983
3.8 Usługi informatyczne	76 723	60 751	-15 972
3.9 Wynajmy i wypożyczenia	23 233	17 554	-5 678
3.10 Doradztwo, konsultanci	10 808	5 151	-5 657
3.11 Usługi aktorów, scenografów	230 106	164 089	-66 017
3.12 Usługi bankowe	4 314	3 117	-1 197
3.13 Pozostałe usługi zewnętrzne	17 867	16 129	-1 739
3.14 Ochrona, sprzątanie	29 664	37 722	8 058
3.15 Usługi cateringowe i gastronomiczne związane z programem	5 404	4 939	-464
3.16 Przekazy handlowe	52 311	52 819	507
4 Podatki i opłaty, w tym m.in.:	333 655	284 200	-49 455
4.1 PFRON	3 379	3 896	517
4.2 Podatek VAT	299 867	246 371	-53 496
4.3 Podatek od nieruchomości	8 211	9 482	1 271
4.4 Opłaty na rzecz kin.	13 400	14 779	1 379
5 Wynagrodzenia	719 384	685 755	-33 629

		Wykonanie 2023	Wykonanie 2024	Różnica (2024- 2023)
5.1	Wynagrodzenia osobowe:	381 785	389 940	8 154
5.1.1	Wynagrodzenia osobowe	363 009	361 515	-1 495
5.1.2	Wynagrodzenia osobowe inne	2 876	4 652	1 776
5.1.3	Odprawy osobowe	5 359	14 804	9 445
5.1.4	Jubileusze osobowe	8 396	7 010	-1 387
5.1.5	Odprawy emerytalne osobowe	2 145	1 960	-185
5.2	Wynagrodzenia bezosobowe:	54 447	41 094	-13 353
5.2.1	Pracowników	1 896	1 173	-723
5.2.2	Współpracowników	52 552	39 921	-12 630
5.3	Honoraria pracowników:	83 901	84 514	613
5.3.1	Honoraria pracowników	74 577	80 350	5 773
5.3.2	Honoraria pracowników - umowy o dzieło	7 430	1 744	-5 686
5.3.3	Odprawy z honorariów	198	1 195	997
5.3.4	Jubileusze z honorariów	1 198	1 076	-122
5.3.5	Odprawy emerytalne – fundusz honoracyjny	498	149	-349
5.4	Honoraria współpracowników	199 250	170 207	-29 043
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym m.in.:	115 055	122 689	7 634
6.1	ZUS od pracowniczych wynagrodzeń osobowych	64 336	68 183	3 846
6.2	ZUS od prac. wynagrodzeń bezosobowych	335	214	-120
6.3	ZUS współpracowników fundusz bezosobowy	7 606	5 702	-1 903
6.4	ZUS od pracowników funduszu honoraryjnego	11 990	13 019	1 029
6.5	ZUS od współpracowników honorariów	8 022	7 418	-604
6.6	ZFŚS	6 256	8 647	2 391
6.7	Koszty szkoleń	1 253	956	-297
6.8	Koszty BHP	3 151	1 441	-1 710
6.9	Inne świadczenia na rzecz pracowników	4 231	8 877	4 646
6.10	Ubezpieczenie zdrowotne dodatkowe	3 035	3 161	126
6.11	Zakup dla pracowników i sekretariat	663	559	-105
7	Pozostałe koszty rodzajowe, w tym m.in.:	588 769	416 061	-172 708
7.1	Delegacje krajowe	3 765	3 243	-522
7.2	Ryczałty samochodowe	307	106	-201
7.3	Podróże służbowe współpracownicze krajowe	12 881	9 890	-2 991
7.4	Delegacje zagraniczne	8 295	5 156	-3 139
7.5	Podróże służbowe współpracownicze zagraniczne	10 289	6 082	-4 208
7.6	Zakup licencji na filmy i programy krajowe i zagraniczne	25 823	15 059	-10 764
7.7	Zakup praw do programów	5 632	2 928	-2 704
7.8	Licencje transmisje krajowe	95 577	80 160	-15 417
7.9	Licencje transmisje zagraniczne	240 421	142 205	-98 216
7.10	ZAIS-małe prawa od przychodów	74 117	57 405	-16 712
7.11	Koszty utrzymania korespondentów	5 519	2 168	-3 350
7.12	Opłaty licencyjne	3 955	6 749	2 794
7.13	Ubezpieczenie majątku	9 086	10 372	1 286

- Koszty ogółem z wyszczególnieniem istotnych pozycji w I półroczu 2025 r. w porównaniu do I półrocza 2023 r.

w tys. zł

	Wykonanie I półrocze 2023	Wykonanie I półrocze 2025	Różnica (2025-2023)
Koszty działalności operacyjnej	1 792 083	1 603 868	-188 214
1 Amortyzacja	195 340	177 825	-17 514
1.1 Amortyzacja środków trwałych	74 198	75 847	1 649
1.2 Amortyzacja WNiP	12 558	10 421	-2 137
1.3 Amortyzacja licencji	63 349	47 933	-15 415
1.4 Amortyzacja praw autorskich	45 235	43 624	-1 611
2 Zużycie materiałów i energii, w tym m.in.:	203 162	199 971	-3 191
2.1 Zakup filmów i materiałów filmowych	122 120	133 367	11 248
2.2 Zakup programów od producentów zewn.	30 700	21 435	-9 266
2.3 Zużycie materiałów pędnych	3 452	2 677	-775
2.4 Nagrody konkursowe	9 218	6 445	-2 773
2.5 Energia elektryczna	11 973	10 387	-1 586
2.6 Zużycie materiałów inscenizacyjnych	3 530	3 900	370
2.7 Zużycie materiałów technicznych/części zamiennych	4 639	4 301	-338
3 Usługi obce, w tym m.in.:	456 717	428 567	-28 150
3.1 Emisja telewizyjna	81 305	83 191	1 886
3.2 Usługi techniczne zagraniczne	3 563	4 837	1 274
3.3 Usługi techniczne produkcji zewnętrznej	127 294	112 785	-14 509
3.4 Reklama publiczna	26 810	18 695	-8 115
3.5 Usługi transportowe	2 734	1 598	-1 136
3.6 Remonty maszyn i urządzeń	3 053	4 752	1 699
3.7 Usługi badania rynku i opinii publicznej	9 285	11 581	2 296
3.8 Usługi informatyczne	28 177	39 481	11 304
3.9 Wynajmy i wypożyczenia	8 594	7 906	-688
3.10 Usługi aktorów, scenografów	90 768	65 834	-24 934
3.11 Usługi bankowe	2 050	840	-1 210
3.12 Pozostałe usługi zewnętrzne	7 920	8 328	408
3.13 Ochrona, sprzątnie	11 962	16 908	4 945
3.14 Przekazy handlowe	23 842	24 765	923
4 Podatki i opłaty, w tym m.in.:	153 683	127 392	-26 291
4.1 PFRON	1 628	2 242	615
4.2 Podatek VAT	133 979	105 936	-28 043
4.3 Podatek od nieruchomości	4 110	4 799	689
4.4 Podatek za wieczyste użytkowanie gruntu	6 277	6 063	-214
4.5 Opłaty na rzecz kin.	6 161	6 997	836
5 Wynagrodzenia	333 847	335 243	1 396
5.1 Wynagrodzenia osobowe:	182 106	186 978	4 872
5.1.1 Wynagrodzenia osobowe	173 830	182 679	8 849
5.1.2 Wynagrodzenia osobowe inne	1 253	489	-764
5.1.3 Odprawy osobowe	1 894	1 465	-429
5.1.4 Jubileusze osobowe	3 864	1 836	-2 028
5.1.5 Odprawy emerytalne osobowe	1 265	509	-756
5.2 Wynagrodzenia bezosobowe:	24 494	14 093	-10 401
5.2.1 Pracowników	723	114	-609
5.2.2 Współpracowników	23 771	13 979	-9 792
5.3 Honoraria pracowników:	39 899	44 790	4 891
5.3.1 Honoraria pracowników	35 620	43 866	8 245
5.3.2 Honoraria pracowników - umowy o dzieło	3 546	141	-3 405

		Wykonanie I półrocze 2023	Wykonanie I półrocze 2025	Różnica (2025-2023)
5.3.3	Odprawy z honorariów	60	91	31
5.3.4	Jubileusze z honorariów	507	509	3
5.3.5	Odprawy emerytalne - fundusz honoracyjny	167	183	17
5.4	Honoraria współpracowników	87 348	89 382	2 034
6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym m.in.:	58 104	69 638	11 534
6.1	ZUS od pracowniczych wynagrodzeń osobowych	32 670	35 688	3 018
6.2	ZUS współprac. fundusz bezosobowy	3 479	1 964	-1 515
6.3	ZUS od prac. funduszu honor.	6 564	7 722	1 158
6.4	ZUS od współprac. honorariów	3 493	3 881	388
6.5	ZFŚS	5 912	10 199	4 287
6.6	Koszty BHP	1 395	1 068	-327
6.7	Ubezpieczenie zdrowotne dodatkowe	1 498	1 580	82
6.8	PPK od pracowników	1 300	1 598	299
7	Pozostałe koszty rodzajowe, w tym m.in.:	391 230	265 232	-125 998
7.1	Podróże służb. współprac. krajowe	3 585	3 134	-451
7.2	Delegacje zagraniczne	3 112	2 338	-773
7.3	Podróże służbowe współpr. zagraniczne	4 124	2 775	-1 349
7.4	Zakup licencji na filmy i programy krajowe i zagr.	16 635	6 587	-10 048
7.5	Zakup praw do programów	3 059	3 240	181
7.6	Licencje transmisje krajowe	76 206	66 224	-9 982
7.7	Licencje transmisje zagraniczne	155 230	115 542	-39 688
7.8	ZASP/ryczałt od przychodów	8 304	8 091	-212
7.9	SFP/ryczałt od przychodów	47 709	19 330	-28 379
7.10	ZAIS-małe prawa od przychodów	58 506	23 723	-34 783
7.11	Składki do organizacji	2 256	1 899	-356
7.12	Koszty utrzymania korespondentów	1 996	392	-1 604
7.13	Ubezpieczenie majątku	3 694	3 823	129

- Wydatki majątkowe Spółki w 2024 r. i od 1 stycznia do 30 czerwca 2025 r.**

W 2024 r. znacząco ograniczono wydatki inwestycyjne TVP S.A. w likwidacji. Były one o 57% niższe od wydatków roku 2023 (304,536 mln zł) i wyniosły jedynie 129,746 mln zł. Powyższa kwota ujmuje 21,969 mln zł, które stanowiły zobowiązania zaciągnięte jeszcze w 2023 r. Inwestycje wykonane w 2024 r. dotyczyły w głównej mierze inwestycji wieloletnich, wymagających dokończenia i inwestycji o charakterze krytycznym dla działalności TVP. Znaczącą część wydatków przeznaczono na zakończenie budowy hali zdjęciowej wraz z wykonaniem okablowania sygnałowego. Dodatkowo przeprowadzono modernizację hali B w budynku T, która uległa pożarowi co naraziło TVP na konieczność wynajmu hali u kontrahentów zewnętrznych. Kontynuowano zadania inwestycyjne z lat ubiegłych m.in. takie jak: zaprojektowanie i budowa siedziby Oddziału Terenowego w Olsztynie (aktualnie budynek Oddziału nie spełnia wymagań BHP a jego remont jest nieopłacalny), rozbudowa podsystemu pamięci masowej, mająca na celu zapewnienie ciągłości działania systemów teleinformatycznych oraz modernizacja Zespołu emisyjnego TVP Sport, niezbędna w związku z realnym zagrożeniem awarii serwerów, które spowodowałyby przerwy w nadawaniu kanału TVP Sport podczas transmisji ważnych wydarzeń sportowych.

w tys. zł

Pogrupowane jednostki organizacyjne	Wykonanie planu inwestycyjnego na 2024 r.	Wykonanie planu inwestycyjnego na 2023 r.	Zmiana 2024 vs 2023
Oddziały Terenowe	9 283,6	38 934,6	-76%
Zakład Główny	68 345,8	117 194,9	-42%
Inwestycje centralne	52 116,6	148 406,7	-65%
Razem	129 746,1	304 536,1	-57%

W 2025 r. kontynuowano działania związane ze znaczącym ograniczeniem inwestycji, co przełożyło się na obniżenie wykonania planu inwestycyjnego w I półroczu 2025 r. w stosunku do wykonania planu w analogicznym okresie 2023 r. o 84%.

w tys. zł

Pogrupowane jednostki organizacyjne	Wykonanie planu inwestycyjnego w I półroczu 2025 r.	Wykonanie planu inwestycyjnego w I półroczu 2023 r.	Zmiana 2025 vs 2023
Oddziały Terenowe	2 890,0	11 848,1	-76%
Zakład Główny	12 523,3	33 184,3	-62%
Inwestycje centralne	1 520,9	58 497,4	-97%
Razem	16 934,2	103 529,8	-84%

W I półroczu 2025 r. poniesiono wydatki m. in. na kontynuację rozpoczętego w latach poprzednich zadania związanego z budową siedziby w Oddziale Terenowym w Olsztynie. Zakupiono niezbędne wyposażenie technologiczne do nowej siedziby Oddziału w Kielcach, co umożliwiło uruchomienie studia i wykorzystanie infrastruktury wybudowanej w latach poprzednich. Dodatkowo zrealizowano zakupy o charakterze krytycznym dla działalności TVP w tym m.in. stanowiska operatorskie IP Director dla systemu ingestowo-playoutowego EVS (6 szt.), bez których nie byłoby możliwości dołączenia studia S9 i S11 do systemu Centralnego Ingestu Plikowego oraz nie byłoby wsparcia dla niektórych kluczowych systemów obecnie wykorzystywanych w studio S11. Zakupiono również kratownice mother grid do hali zdjęciowej, które są niezbędne do podwieszania ciężkich elementów oświetlenia, a bez których istniałaby konieczność każdorazowego wypożyczania tego typu sprzętu.

W okresie likwidacji TVP S.A. w likwidacji znacząco ograniczyła zakupy środków trwałych i inwestycje. Realizowano przedsięwzięcia służące zachowaniu ciągłości działania Spółki, inwestycje o charakterze krytycznym, w tym często odtworzeniowym oraz finalizowano zaangażowane w realizacji i wymagające zakończenia inwestycje wieloletnie.

VI. Załączniki

1. Działania restrukturyzacyjne i optymalizacyjne w sferze struktury organizacyjnej.

Działania restrukturyzacyjne opisane wcześniej w niniejszym dokumencie, jak i wynikające z innych przesłanek zarządczych lub strategicznych przekładają się na następujące działania w sferze struktury organizacyjnej osadzone w czasie:

1) Zmiany organizacyjne przeprowadzone w 2024 r.

Do dnia 29 lutego 2024 r. obowiązywał Regulamin Organizacyjny przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji, stanowiący załącznik do Uchwały Nr 1/2023 Likwidatora Spółki Telewizja Polska Spółka Akcyjna w likwidacji z dnia 28 grudnia 2023 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji i jego tekstu jednolitego oraz przedłożenia Radzie Nadzorczej Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji w celu zatwierdzenia (wdrożony z dniem 29 grudnia 2023 r. Uchwałą Nr 2/2023 Likwidatora Spółki TVP S.A. z dnia 29 grudnia 2023 r. w sprawie wdrożenia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki TVP S.A. w likwidacji z późn. zm. Uchwałą Nr 16/2024 z dnia 18 stycznia 2024 r.). Regulamin ten dostosowywał organizację Spółki do stanu likwidacji TVP S.A. oraz ustanowienia jej likwidatora (likwidacja otwarta dnia 27 grudnia 2023 r. na podstawie Uchwały Nr 1 oraz Uchwały Nr 2 Nadzwyczajnego Walnego Zgromadzenia Spółki, Akt Notarialny z dnia 27 grudnia 2023 r., Rep. A nr 1248/2023), wprowadzając stanowisko Likwidatora Spółki oraz Dyrektora Generalnego, a także podział podległości jednostek organizacyjnych pomiędzy tymi stanowiskami.

➤ 1 marca 2024 r. wejście w życie nowego Regulaminu Spółki

Mając na względzie stan likwidacji TVP S.A., w pierwszym kwartale 2024 r. rozpoczęto reorganizację struktury TVP S.A., która prowadziła do zoptymalizowania i uproszczenia struktury Spółki, a tym samym do zmniejszenia liczby stanowisk dyrektorskich i kierowniczych.

Likwidator Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji przyjął nowy Regulamin Spółki Uchwałą Nr 64/2024 z dnia 31 stycznia 2024 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji i jego przedłożenia Radzie Nadzorczej Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji w celu zatwierdzenia. Został on wdrożony z dniem 1 marca 2024 r. na mocy Uchwały Nr 110/2024 Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji z dnia 21 lutego 2024 r. w sprawie wdrożenia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki TVP S.A. w likwidacji (z późn. zm. Uchwałami Nr: 168/2024 z dnia 21 marca oraz 202/2024 z dnia 28 marca). Wprowadzone zostały następujące zmiany w TVP S.A.:

- Likwidacja 4 odrębnych jednostek zarządzających antenami: Centrum Kultury i Historii (TVP Kultura, TVP Historia, TVP Dokument, TVP HD), TVP ABC, TVP Nauka oraz TVP Kobieta, z jednoczesnym włączeniem ich działalności do Biura Programowego (z wyłączeniem kompetencji kreatywno-produkcyjnych). W efekcie Biuro Programowe odpowiadało za programming 15 anten: TVP 1, TVP 2, TVP Rozrywka, TVP Seriale, TVP Kultura, TVP Historia, TVP Dokument, TVP HD, TVP Kultura 2, TVP Historia 2, TVP Nauka, TVP Kobieta, TVP ABC, TVP ABC2 oraz Alfa TVP. Działania w zakresie kreacji i produkcji zlikwidowanych CKiH, TVP ABC oraz TVP Nauka przejęły wyspecjalizowane Agencje Kreacji posiadające funkcje produkcyjne w danym gatunku.
- Przypisanie obsługi ekonomiczno-finansowej w zakresie zarządzania budżetem programowym w części dotyczącej oferty anten, które w wyniku reorganizacji znalazły się w Biurze Programowym, do zakresu działania Biura Kontrolingu i Restrukturyzacji.
- Rezygnacja z utrzymywania działalności Impresariatu TVP.

Korzyści z powyższych zmian:

- usprawnienie procesu zarządzania programem oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów programowych, a co za tym idzie lepsza koordynacja oferty programowej większości anten Telewizji Polskiej,
- konsolidacja funkcji programowych pozwala w większym stopniu eliminować autonomizację działania samodzielnych jednostek programowych na rzecz skoordynowanego zarządzania odpowiednio zaprojektowanym pionem programowym,
- usprawnienie programowych procesów decyzyjnych oraz ułatwienie profilowania anten, efektywniejsze zarządzanie budżetem programowych anten Biura Programowego.

➤ **od dnia 4 czerwca 2024 r. nowy Regulamin Spółki**

Likwidator Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji przyjął nowy Regulamin Spółki Uchwałą Nr 256/2024 z dnia 19 kwietnia 2024 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji i jego przedłożenia Radzie Nadzorczej Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji w celu zatwierdzenia, a także zdecydował o jego wdrożeniu na mocy Uchwały Nr 322/2024 Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji z dnia 8 maja 2024 r. w sprawie wdrożenia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji (ze zm. Uchwałą Nr 387/2024 z dnia 29 maja).

Regulamin, z dniem 4 czerwca 2024 r., wprowadził następujące zmiany organizacyjne w TVP (z wyłączeniem przeniesienia kompetencji kreacyjno-produkcyjnych w obszarze spektakli teatralnych z Agencji Kreacji Filmu i Serialu do Teatru Telewizji z dniem 15 maja 2024 r.):

- Skoncentrowanie obszaru marketingu rozproszonego w trzech jednostkach (Biuro Programowe, TVP +, Biuro Spraw Korporacyjnych) w odpowiedzialności Biura Reklamy i Marketingu (wcześniej Biuro Reklamy). Z zakresu działania tych jednostek wykreślono funkcje promocyjno-marketingowe. Jednocześnie zaktualizowano zapisy w Biurze Spraw Korporacyjnych w obszarze obsługi wydarzeń i eventów, tak aby korespondowały z korporacyjnym profilem jednostki.
- Likwidacja Biura Zakupów Programowych i Standardów Produkcyjnych z przeniesieniem jego działalności do Biura Sprzedaży i Współpracy Międzynarodowej, z jednoczesną zmianą nazwy jednostki na Biuro Handlu i Współpracy Międzynarodowej. Tym samym skoncentrowano działalność handlową, czyli sprzedaż licencji do audycji (z wyłączeniem audycji sportowych i informacyjnych), artykułów merchandisingowych i praw własności przemysłowej, a także zakup licencji i praw do audycji, w odpowiedzialności jednej jednostki, z zachowaniem pionu współpracy międzynarodowej. Ponadto, zaktualizowano zapisy dotyczące formatowania audycji - zgodnie z procedurą produkcyjną BHiWM odpowiada za prowadzenie procesu formatowania audycji telewizyjnych na podstawie materiałów wytworzonych w procesie produkcji, pozyskanych z właściwych jednostek organizacyjnych Spółki, a także inicjowanie i uzgadnianie, we współpracy z Biurem Programowym, wykazu audycji telewizyjnych przeznaczonych do formatowania w celu wykorzystania w ofercie handlowej w postaci biblii formatu. Z kolei po stronie Agencji Kreacji jest odpowiedzialność za opracowywanie i pozyskiwanie dokumentacji produkcyjnej dla audycji telewizyjnych skierowanych przez Biuro Handlu i Współpracy Międzynarodowej do formatowania.
- Wykreślenie z TVP+ działalności związanej z prowadzeniem serwisu dla młodych, czyli serwisu SwipeTo. Raport z działalności serwisu dla młodych SwipeTo, zweryfikowanego o dane za miesiąc luty 2024 r., zawierał analizy stwierdzające bezzasadność dalszego prowadzenia serwisu dla młodych, m.in. z uwagi na wyniki oglądalności (SwipeTo spośród serwisów TVP w listopadzie 2023 r. zajmował pod względem liczby odwiedzin dopiero 42 miejsce), przy znacznych nakładach finansowych ponoszonych na jego utrzymanie. Część najbardziej wartościowych treści z serwisu SwipeTo została umieszczona w serwisie vod.tvp.pl. Wykreślono także zadanie „rozbudowa bazy fotograficznej Spółki i bieżąca realizacja zadań związanych z dokumentowaniem fotograficznym działalności Spółki”. Za archiwizację fotografii

i udostępnianie na potrzeby jednostek odpowiada Ośrodek Dokumentacji i Zbiorów Programowych w ramach swoich kompetencji, zaś zadania związane z dokumentowaniem fotograficznym działalności Spółki przejęło Biuro Reklamy i Marketingu.

- Rezygnacja z utrzymywania stanowisk Doradców Likwidatora/Doradców Dyrektora Generalnego. W okresie likwidacji utrzymywanie tych stanowisk jest niezasadne ekonomicznie i merytorycznie. W ślad za tą decyzją usunięto kompetencję Biura Spraw Korporacyjnych „koordynowanie organizacyjne pracy Doradców Likwidatora”.
- Przeniesienie działalności kreatywno-produkcyjnej w obszarze spektakli teatralnych z Agencji Kreacji Filmu i Serialu do Teatru Telewizji (który wcześniej pełnił tylko funkcję programową, polegającą w szczególności na programowaniu pasm teatralnych innych jednostek programowych i zamawianiu na ich rzecz produkcji audycji). Teatr Telewizji był jedyną jednostką programową w formie Redakcji, która nie zarządzała żadną anteną, a programowała ofertę teatralną na rzecz anten zarządzanych przez inne jednostki. Stąd też postanowiono o przekształceniu jej w jednostkę programowo-kreatywno-produkcyjną.
- Objęcie Telewizyjnej Agencji Informacyjnej oraz Belsat TV obsługą realizacyjno-techniczną przez Ośrodek Produkcji Telewizyjnej (zwany przed 4 czerwca 2024 r. Centrum Usług Produkcyjnych) w ramach integracji świadczenia usług realizacyjno-technicznych. Wynikało to m.in. z przeniesienia lokalizacji jednostki Telewizyjna Agencja Informacyjna z Placu Powstańców Warszawy do obiektu TVP przy ul. J. P. Woronicza. Wraz z kompetencjami przeniesiono do OPT zasoby kadrowe i sprzętowe TAI oraz bazę techniczno-produkcyjną Belsat TV (wg stanu na 15 lipca 2024 r.). W związku z tym, do zakresu działania Belsat TV oraz Telewizyjnej Agencji Informacyjnej wprowadzono zapis „zlecanie usług produkcyjnych o charakterze realizacyjno-technicznym Ośrodkowi Produkcji Telewizyjnej lub Oddziałom Terenowym”. Zadania Telewizyjnej Agencji Informacyjnej uzupełniono również o inne podstawowe funkcje jednostek produkcyjnych (na wzór Agencji Kreacji czy TVP Sport), które jednostka realizuje w bieżącej działalności, tj.: nadzór redakcyjny na każdym etapie produkcji audycji, kierowanie i nadzorowanie produkcji audycji na wszystkich etapach produkcji, kierowanie i organizowanie procesu produkcyjnego, sporządzanie wymaganej dokumentacji produkcyjnej.
- Aktualizacja zakresu działania Centrum Usług Produkcyjnych pod względem redakcyjnym, związana m.in. z integracją świadczenia usług realizacyjno-technicznych, a także zmiana nazwy na Ośrodek Produkcji Telewizyjnej. Ośrodkowi przypisano odpowiedzialność za aktualizację procedury produkcyjnej oraz prowadzenie procesu standaryzacji wzorcowych kosztorysów produkcji realizowanych przez Spółkę (realizowane wcześniej przez Biuro Zakupów Programowych i Standardów Produkcyjnych) oraz wiodącą rolę przy tworzeniu standardów produkcyjnych.
- Przeniesienie organizowania opracowań gotowych audycji (opracowanie wersji dźwiękowych (lektorskich) i napisowych, dubbingi, opracowanie audiodeskrypcji, opracowanie przekładu audiowizualnego wersji językowych (tłumaczenia i prace redakcyjne), wgranie tłumacza migowego) z Centrum Usług Produkcyjnych do jednostek kreatywno-produkcyjnych (Agencje Kreacji i pozostałe jednostki posiadające funkcje producenckie), gdyż są to działania należące do właściwości kierownika produkcji, a tych stanowisk nie ma w jednostce usługowej.
- Uzupełnienie zakresu Agencji Kreacji o tworzenie i rozwijanie standardów produkcyjnych w celu optymalizacji kosztów produkcji i podnoszenia jakości audycji telewizyjnych. Agencje jako uczestnik procesu produkcji, podobnie jak Ośrodek Produkcji Telewizyjnej, powinny aktywnie wpływać na optymalizację kosztów produkcji, przy zachowaniu dbałości o jak najlepszą jakość audycji.
- W ramach działań programowych jednostek programowych uwzględniono w ich ramowych zakresach kompetencję redagowania treści w mediach społecznościowych jednostki, zgodnie ze standardami i zasadami obowiązującymi w Spółce oraz koordynacją z Biurem Reklamy i Marketingu w obszarze marketingu.

Korzyści z powyższych zmian:

- integracja marketingu pozwala zachować spójność w komunikacji marketingowej produktów Telewizji Polskiej, przekłada się na zwiększenie efektywności działań, przepływ informacji i usprawnienie procesów decyzyjnych. Stworzono odpowiednie środowisko i narzędzia marketingowe dla szerokiego promowania oferty programowej TVP oraz odbudowania wiarygodności i wzmocnienia pozycji na rynku mediowym,
- przekształcenie Biura Sprzedaży i Współpracy Międzynarodowej oraz zlikwidowanego Biura Zakupów Programowych i Standardów Produkcyjnych w Biuro Handlu i Współpracy Międzynarodowej pozwoliło zoptymalizować procesy zarządcze w obszarze handlu oraz poprawić spójność i szybkość procesów decyzyjnych w tym obszarze,
- rozszerzenie kompetencji Teatru Telewizji o funkcje producenckie służy wzmocnieniu jego funkcjonowania, zarówno w strukturze organizacyjnej Telewizji Polskiej, jak i w realizacji misji kulturotwórczej mediów publicznych. Jednostka zyskała narzędzia do tworzenia repertuaru stanowiącego całościową, spójną, uwzględniającą różne potrzeby widzów wizję, wpisującą się w oczekiwania środowiska twórców oraz przede wszystkim widzów, której wysokiej jakości oferta teatralna nierzadko daje jedyną możliwość kontaktu ze sztuką,
- integracja świadczenia usług realizacyjno-technicznych w Ośrodku Produkcji Telewizyjnej,
- koncentracja Biura Programowego w sposób maksymalny i zrównoważony na podstawowej działalności firmy tj. działalności programowej.

➤ **Od 1 września 2024 r. skupienie usług graficznych w jednej jednostce organizacyjnej**

Na mocy Uchwały Nr 527/2024 z dnia 22 lipca 2024 r. w sprawie przyjęcia zmian w Regulaminie Organizacyjnym przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji i jego tekstu jednolitego oraz przedłożenia tych zmian Radzie Nadzorczej Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji w celu zatwierdzenia, Likwidator Spółki zdecydował o skoncentrowaniu usług graficznych w Ośrodku Produkcji Telewizyjnej, a tym samym wykreśleniu z kompetencji Ośrodka - TVP Technologie zadania „świadczenie usług graficznych zgodnie z przyjętym w Spółce katalogiem usług produkcyjnych”. Zintegrowanie usług graficznych od dnia 1 września 2024 r. (na podstawie Uchwały Nr 570/2024 Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji z dnia 31 lipca 2024 r. w sprawie wdrożenia zmian w Regulaminie Organizacyjnym przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji) w jednej jednostce pozwoliło na zwiększenie współpracy zespołów realizacyjnych Ośrodka przygotowujących i realizujących audycje telewizyjne, optymalizację procesu produkcji oraz bardziej efektywne wykorzystanie zasobów. Nie bez znaczenia była również możliwość ograniczenia zatrudnienia w zakresie obsługi stanowisk produkcyjnych, optymalizacji obsługi biurowej w zakresie przygotowania umów, planowania czy rozliczania pracy.

➤ **Od dnia 3 grudnia 2024 r. nowy Regulamin Spółki**

W IV kwartale 2024 r. wprowadzone zostały kolejne istotne zmiany w organizacji Spółki. Uchwałą Nr 739/2024 z dnia 16 października 2024 r. Likwidator Spółki przyjął nowy Regulamin Spółki, który został wdrożony z dniem 3 grudnia 2024 r., zgodnie z postanowieniami Uchwały Nr 814/2024 z dnia 14 listopada 2024 r. nowy Regulamin sankcjonował następujące przekształcenia w TVP S.A.:

- **utworzenie Ośrodka Mediów dla Zagranicy**, odpowiedzialnego za zarządzanie ofertą programową anten TVP World oraz Belsat TV.

Do nowej struktury organizacyjnej Ośrodka Mediów dla Zagranicy włączono działalność Programów TVP World oraz Belsat TV. Nastąpiła organizacyjna integracja dotychczasowej działalności dwóch odrębnych jednostek TVP World i Belsat TV, a tym samym ich zadań określonych w Regulaminie Organizacyjnym Spółki,

infrastruktury, pracowników, współpracowników oraz zadań wynikających z Karty Powinności TVP i ustawy o radiofonii i telewizji. Ośrodek Mediów dla Zagranicy przygotowuje ofertę w czterech językach: angielskim, białoruskim oraz dodatkowo rosyjskim i ukraińskim, co umożliwi dotarcie do szerokiego grona odbiorców z różnych kręgów kulturowych. Decyzja o rozszerzeniu działalności o dodatkowe języki wynikała z aktualnych wydarzeń na świecie, w szczególności z dynamicznej sytuacji politycznej i społecznej w krajach, w których ludzie posługują się tymi językami. Konflikt w Ukrainie, napięcia na Białorusi oraz rosnące znaczenie Rosji w kontekście geopolitycznym stanowią istotne czynniki determinujące potrzebę dostarczania rzetelnych i obiektywnych informacji w tych językach. Kanał będzie odgrywał kluczową rolę w budowaniu polskiej narracji dotyczącej globalnych i regionalnych wydarzeń, co jest szczególnie istotne w kontekście współczesnych wyzwań geopolitycznych, a także w kontekście promowania polskich wartości, kultury oraz polityki zagranicznej. Rozszerzenie działalności o nowe języki pozwala na lepsze realizowanie misji publicznej w regionie Europy Wschodniej i Środkowej poprzez oferowanie wartościowych treści informacyjnych. Dzięki temu TVP będzie mogła przyczyniać się do podnoszenia poziomu wiedzy i świadomości społecznej w tych krajach, promować wartości demokratyczne oraz wspierać dialog międzykulturowy.

- **likwidacja Biura Dystrybucji**, z jednoczesnym przypisaniem odpowiednich zadań do Ośrodka - TVP Technologie, Biura Handlu i Współpracy Międzynarodowej oraz TVP+.

Ośrodek - TVP Technologie stał się odpowiedzialny za obszar dystrybucji programów i audiowizualnych usług medialnych (linearnych i nielinearnych) TVP, zarządzanie platformą multimedialną TVP (HbbTV, aplikacje na dekodernach operatorów sieci kablowych oraz operatorów satelitarnych, aplikacje mobilne, aplikacje www, aplikacje SmartTV), zarządzanie przepływami widzów w ramach programów telewizyjnych i platformy multimedialnej TVP oraz definiowanie założeń dla systemów gromadzenia informacji o widzach i użytkownikach w zakresie korzystania przez nich z usług medialnych Spółki. Ośrodek przejął także realizację techniczną audycji na potrzeby programów wyspecjalizowanych dostępnych w internecie i serwisów internetowych Spółki oraz dystrybucję sygnałów telewizyjnych programów na potrzeby mediów interaktywnych. Ponadto, w Ośrodku skupiła się odpowiedzialność za rozwój infrastruktury sprzętowej i teletechnicznej usług interaktywnych i telewizji hybrydowej oraz obszar związany z projektowaniem, wdrażaniem, utrzymaniem i rozwojem systemów w zakresie mediów interaktywnych.

Biuro Handlu i Współpracy Międzynarodowej stało się odpowiedzialne za umowy reemisyjne z operatorami, co wpisuje się w prowadzoną przez jednostkę działalność sprzedaży licencji do audycji. Przejęło również inne zadania Biura Dystrybucji:

- określanie strategicznych kierunków w zakresie udostępniania zasobów programowych Spółki podmiotom zewnętrznym, w porozumieniu z Biurem Programowym,
- współpraca z TVP+ oraz Biurem Programowym przy wyznaczaniu kierunku zarządzania treściami multimedialnymi prezentowanymi w mediach interaktywnych,
- definiowanie oferty handlowej w obszarze dystrybucji usług medialnych Spółki, zapewniającej realizację obowiązków nadawcy publicznego, we współpracy z Biurem Programowym, TVP+ oraz Biurem Reklamy i Marketingu,
- pozyskiwanie i poszukiwanie nowych źródeł przychodów z dystrybucji usług medialnych Spółki, w tym reemisji, na rynku krajowym i zagranicznym.

Z kolei zakres działania TVP+ został poszerzony o opracowywanie strategii rozwoju kanałów dystrybucji usług medialnych Spółki, a także współpracę w zakresie opracowywania założeń oraz działań promocyjnych i komunikacyjnych w obszarze usług nielinearnych, w tym interaktywnych, z Biurem Reklamy i Marketingu, oraz określanie wymagań dotyczących wdrażania projektów architektury informacji, projektów grafiki, projektów makiet oraz interfejsów użytkownika w mediach interaktywnych. Dodatkowo, w związku z udostępnianiem przez TVP+ oferty w modelu TVOD, SVOD, które jest świadczeniem usług drogą elektroniczną dodano zadanie w brzmieniu: świadczenie usług handlu elektronicznego, a także innych komercyjnych odpłatnych usług świadczonych drogą elektroniczną, w tym przez internet lub sieci telekomunikacyjne. Nową kompetencją TVP+ jest także ustalanie polityki handlowej w zakresie

udostępniania biblioteki cyfrowej w mediach interaktywnych w trybie na żądanie (Video on Demand), we współpracy z właściwymi jednostkami organizacyjnymi Spółki.

- **Wykreślenie z kompetencji Biura Zarządzania Kapitałem Ludzkim zadań: „realizacja umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej w zakresie OC medialnego” oraz „prowadzenie spraw związanych z programem indywidualnych ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej dziennikarzy”.**

Za prowadzenie ubezpieczeń majątku i od odpowiedzialności cywilnej odpowiada Ośrodek Inwestycji i Administracji, a zawarta przez niego umowa obejmuje ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej w zakresie OC medialnego. Ponadto, odpowiedzialność cywilną dziennikarzy określa art. 38 Prawa prasowego. W konsekwencji zaktualizowano brzmienie zadania Ośrodka Inwestycji i Administracji. Dodatkowo, zakres Biura Zarządzania Kapitałem Ludzkim w obszarze szkoleń na potrzeby jednostek organizacyjnych Spółki (z wyłączeniem szkoleń prowadzonych przez Akademię Telewizyjną), został poszerzony o organizowanie komercyjnych projektów szkoleniowych na potrzeby podmiotów zewnętrznych. Baza szkoleniowa wraz z zespołem stanowi potencjał umożliwiający stworzenie oferty komercyjnej z zakresu komunikacji w kontaktach biznesowych, sztuki prezentacji czy spotkań z klientem.

- **Wykreślenie z zakresu działania Biura Spraw Korporacyjnych obsługi formalnej procesu pozyskiwania i oceny propozycji audycji telewizyjnych.** „RIO” (Rejestracja i Ocena) miał być systemem informatycznym, służącym do pozyskiwania ofert z rynku telewizyjnego. W Spółce podjęta została decyzja, że projekt RIO nie będzie kontynuowany. Jednocześnie do kompetencji Biura Programowego wciąż należy merytoryczne zarządzanie systemem rejestracji propozycji audycji telewizyjnych (ROPAT).
- **Wykreślenie w Biurze Kontrolingu i Restrukturyzacji obsługi ekonomiczno-finansowej Belsat TV,** w związku z integracją działalności TVP World oraz Belsat TV w ramach Ośrodka Mediów dla Zagranicy, który będzie prowadzić sprawy ekonomiczno-finansowe w ramach własnej struktury.

Korzyści z powyższych zmian:

- integracja dotychczasowej działalności dwóch odrębnych jednostek TVP World i Belsat TV pozwala na efektywniejsze zarządzanie ofertą programową oraz zasobami i kompetencjami dotychczasowych jednostek, a także lepszą koordynację działań medialnych skierowanych do zagranicznych odbiorców oraz bardziej zintegrowane podejście do komunikacji międzynarodowej. Centralizacja zapewnia większą spójność przekazu, co jest kluczowe dla budowania wiarygodnego i wpływowego wizerunku Polski za granicą,
- zmniejszenie liczby jednostek z jednoczesnym zintegrowaniem zadań Biura Dystrybucji z właściwymi merytorycznie jednostkami w tym obszarze.

➤ **nowelizacja Regulaminu Spółki z dniem 31 grudnia 2024 r.**

W dniu 13 grudnia 2024 r. Likwidator Spółki przyjął nowy Regulamin Spółki Uchwałą Nr 906/2024 z dnia 13 grudnia 2024 r., który na mocy Uchwały Nr 954/2024 z dnia 23 grudnia 2024 r. zaczął obowiązywać od 31 grudnia 2024 r. Wprowadził on następujące przekształcenia strukturalne:

- **Utworzenie Biura Cyberbezpieczeństwa:** jednostka powstała na bazie zadań przejętych z Biura Spraw Korporacyjnych oraz Ośrodka - TVP Technologie.

W obliczu coraz bardziej złożonego i dynamicznie zmieniającego się środowiska zagrożeń – zarówno w obszarze cyberbezpieczeństwa, jak i ochrony zasobów fizycznych, Spółka musi wypracowywać efektywne, elastyczne oraz strategiczne podejścia do zarządzania ryzykiem. Międzynarodowe standardy wskazywały na konieczność utworzenia samodzielnej i obiektywnej w realizacji swoich kompetencji jednostki, której

kluczowym zadaniem będzie monitorowanie oraz reagowanie na incydenty w obszarze bezpieczeństwa Spółki. Takie rozwiązanie przełoży się na zwiększenie skuteczności ochrony zasobów, usprawnienie procesów decyzyjnych, a także zapewnienie spójności w zarządzaniu ryzykiem.

- **Zadania Ośrodka – TVP Technologie zostały uzupełnione o wdrażanie polityki bezpieczeństwa** w zakresie bezpieczeństwa technologicznego i teleinformatycznego w Spółce oraz wdrażanie systemów bezpieczeństwa informatycznego w sieciach i systemach Spółki, w porozumieniu z Biurem Cyberbezpieczeństwa oraz zgodnie z rekomendacjami i procedurami określonymi przez to Biuro.

Ośrodek został zobowiązany do współpracy z nową jednostką w zakresie: wdrażania rekomendacji poprawiających bezpieczeństwo oraz reakcji na incydenty bezpieczeństwa, ograniczaniu ich skutków i zbieraniu materiału dowodowego; identyfikacji danych chronionych prawnie oraz danych wrażliwych w ramach infrastruktury teleinformatycznej Spółki oraz wynikającej z tego klasyfikacji ryzyka dla systemów, usług oraz wykonawców zewnętrznych; zapewnienia utrzymania ciągłości i bezpieczeństwa: systemów informatycznych i aplikacji informatycznych, produkcji, emisji, dystrybucji, telekomunikacji i infrastruktury mediów interaktywnych.

- **Ośrodek – TVP Technologie przejął z Biura Handlu i Współpracy Międzynarodowej odpowiedzialność za zawieranie, zarządzanie i monitorowanie umów z operatorami multipleksów naziemnej telewizji cyfrowej lub podmiotami świadczącymi usługi transmisji sygnałów programów telewizyjnych drogą rozsiewczą naziemną.** Stanowiło to uzupełnienie jego kompetencji w zakresie realizacji umów z operatorami multipleksów naziemnej telewizji cyfrowej lub podmiotami świadczącymi usługi transmisji sygnałów programów telewizyjnych drogą rozsiewczą naziemną w zakresie technicznym, a także opracowywania i dostarczania specyfikacji wymagań technicznych na potrzeby prowadzenia postępowań w zakresie zawierania powyższych umów. Tym samym zawarcie umowy, jej realizacja oraz nadzór zostały skupione w odpowiedzialności jednej jednostki.

W efekcie zmian organizacyjnych wprowadzonych w 2024 r. liczba jednostek organizacyjnych Zakładu Głównego TVP S.A. (a tym samym stanowisk dyrektora jednostki) uległa zmniejszeniu z 33 (stan na 01.01.2024) do 27 (stan na 31.12.2024).

2) Zmiany organizacyjne przeprowadzone w pierwszej połowie 2025 r.

➤ zmniejszenie liczby stanowisk dyrektorskich w Spółce

Mając na uwadze konieczność kontynuacji optymalizacji ekonomicznej Spółki, w dniu 26 marca 2025 r. weszła w życie Uchwała Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji Nr 239/2025 r. w sprawie zmniejszenia liczby stanowisk dyrektorskich w Spółce.

Po dokonaniu przeglądu struktur wewnętrznych jednostek organizacyjnych pod kątem efektywności zarządzania, została podjęta decyzja o uproszczeniu struktur wewnętrznych niektórych z nich poprzez likwidację stanowisk dyrektorskich wskazanych w załączniku do ww. uchwały. W rezultacie przeprowadzonych zmian liczba stanowisk dyrektorskich w Spółce została zmniejszona o 13. Ponadto, na mocy Uchwały 239/2025 Dyrektorzy reorganizowanych jednostek zostali zobowiązani do przygotowania projektów regulaminów wewnętrznych podległych im jednostek uwzględniających zmiany w strukturze organizacyjnej.

Optymalizacja stanowisk dyrektorskich wynikała z potrzeby obniżenia kosztów (zmniejszenie wydatków na wynagrodzenia i benefity menedżerów) oraz wyeliminowania nieefektywnych szczebli zarządzania, co przyczyni się do usprawnienia komunikacji i decyzyjności dzięki krótszej ścieżce podejmowania decyzji i eliminacji ewentualnych konfliktów kompetencyjnych, a także zwiększenia efektywności operacyjnej poprzez delegowanie części zadań do niższych szczebli struktury organizacyjnej.

1. W dniu **8 lipca 2025 r.** weszły w życie kolejne zmiany w organizacji Spółki na mocy postanowień:
 - Uchwały Nr 320/2025 Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji z dnia 24 kwietnia 2025 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Organizacyjnego Przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji i jego przedłożenia Radzie Nadzorczej Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji w celu zatwierdzenia,
 - Uchwały Nr 469/2025 Likwidatora Telewizji Polskiej Spółki Akcyjnej w likwidacji z dnia 5 czerwca 2025 r. w sprawie wdrożenia Regulaminu Organizacyjnego przedsiębiorstwa Spółki Telewizja Polska S.A. w likwidacji.

Wprowadzono następujące zmiany:

➤ **Pogłębienie centralizacji obsługi ekonomiczno-finansowej w Biurze Kontrolingu i Restrukturyzacji**

W ramach kontynuacji procesów optymalizacyjnych do struktury BKiR włączono kompetencje i zasoby odpowiadające za obsługę ekonomiczno-finansową następujących jednostek organizacyjnych:

- Biura Spraw Korporacyjnych,
- Biura Cyberbezpieczeństwa,
- Biura Zarządzania Kapitałem Ludzkim,
- Biura Rachunkowości,
- Ośrodka Dokumentacji i Zbiorów Programowych,
- Akademii Telewizyjnej.

Nastąpiło rozszerzenie katalogu jednostek dotychczas obsługiwanych w tym zakresie przez BKiR (tj.: Biura Prawnego, Biura Zakupów i Zamówień Publicznych, Biura Audytu i Kontroli Wewnętrznej, Biura Programowego w zakresie zarządzania budżetem programowym anten zarządzanych przez Biuro (TVP1, TVP2, TVP Seriale, TVP Rozrywka, TVP Kultura, TVP Historia, TVP Dokument, TVP HD, TVP Kobieta, TVP Nauka, TVP ABC, TVP ABC 2, Alfa TVP, TVP Historia 2, TVP Kultura 2), z wyłączeniem obsługi ekonomiczno-finansowej zagadnień wewnętrznych Biura).

Ponadto BKiR objęło obsługą ekonomiczno-finansową Biuro Programowe również w zakresie zagadnień wewnętrznych, tj. wykraczających poza tematykę zagadnień zarządzania budżetem programowym, a w konsekwencji przejęło całość spraw ekonomiczno-finansowych tej jednostki.

Integracja służb ekonomiczno-finansowych wynikała z potrzeby wzrostu efektywności zarządzania środkami pieniężnymi, optymalizacji kosztów, udroźnienia przepływu informacji, standaryzacji analogicznych działań w różnych obszarach, przenoszenia standardów dobrych praktyk i know-how, profesjonalizacji w celu umiejscowienia w jednym miejscu w Spółce zasobów ludzkich wyspecjalizowanych w zagadnieniach ekonomiczno-finansowych. Reorganizacja wpisywała się bezpośrednio w proces niezbędnej optymalizacji i restrukturyzacji firmy, koncentracji jednostek na merytorycznych obszarach działania oraz obniżenia kosztów procesów wspomagających i administracyjnych. Stworzyła warunki dla lepszej kontroli spójności danych oraz wyższej jakości kluczowych decyzji.

➤ **Przeniesienie obszaru współpracy międzynarodowej z Biura Handlu i Współpracy Międzynarodowej (BHiWM) do Biura Spraw Korporacyjnych (BSK), z jednoczesną zmianą nazwy BHiWM na Biuro Handlu**

Zmiana miała na celu umacnianie wizerunku TVP S.A. na arenie międzynarodowej, usprawnienie procesu komunikacji oraz umożliwienie lepszej koordynacji działań w zakresie współpracy z instytucjami międzynarodowymi, zarówno w zakresie relacji z organizacjami nadawców takich jak Europejska Unia Nadawców (EBU), jak i innymi stowarzyszeniami branżowymi, w których TVP S.A. pełni aktywną rolę. Pełniejszy obraz bieżącej sytuacji TVP S.A. w kontekście międzynarodowym pozwoli na szybsze podejmowanie decyzji oraz skuteczniejsze angażowanie się w międzynarodowe inicjatywy i projekty, w których Spółka bierze udział.

Przeniesienie segmentu współpracy międzynarodowej do Biura Spraw Korporacyjnych stanowiło logiczne uzupełnienie zakresu działalności Biura, które odpowiada za kształtowanie i zarządzanie wizerunkiem Spółki w mediach, a także prowadzenie spraw związanych z kontaktami Likwidatora z krajowymi organizacjami medialnymi oraz organizacjami, których TVP S.A. jest członkiem. Integracja tych obszarów pozwala na stworzenie bardziej spójnej i skoordynowanej strategii komunikacyjnej na poziomie międzynarodowym, przyczyniając się do lepszej synchronizacji działań promujących TVP S.A. na globalnej scenie medialnej.

Biuro Handlu może skoncentrować się na dotychczasowej aktywności o charakterze stricte handlowym: kompleksowe działania w zakresie obrotu prawami i licencjami do audycji, formatów oraz innych treści wytworzonych lub nabytych przez Spółkę oraz licencji na reemisję, sprzedaż i dystrybucję artykułów merchandisingowych, formatowanie audycji tj. przygotowywanie treści do sprzedaży, zgodnie z wymaganiami technicznymi i językowymi poszczególnych rynków zagranicznych, a także za pozyskiwanie przychodów z dystrybucji kinowej.