

Minnisblað

Þetta minnisblað var gert í samræmi við umfang verkefnisins eins og það er útfært í ráðningarsamningi og skal einungis vera nýtt í þeim tilgangi sem þar kemur fram.

Umfang verkefnisins var skilgreint af fulltrúum RÚV og er nánar útfært hér að neðan. Vinna PwC felur ekki í sér endurskoðun né áreiðanleikakönnun heldur eingöngu mat á þeim þáttum sem tilgreindir voru af fulltrúum RÚV.

Almennt um verkefnið

Samkvæmt samningi dags. 10. júní 2014 („Samningur vegna óháðrar úttektar á fjárhag Ríkisútvarpsins“) tók PwC að sér mat á tilteknum atriðum er varða fjárhag Ríkisútvarpsins ohf. (RÚV eða félagið). Nánar tiltekið tók PwC að sér mat á eftirfarandi atriðum:

1. Fjármögnun félagsins, framtíðarhorfur í þeim efnum og lánskjör. Ennfremur mat á helstu áhættuþáttum þessu tengt og getu félagsins til að mæta þeim.
3. Rekstraráætlanir félagsins eru kynntar stjórn þess með reglulegu millibili. Óskað er eftir mati á framsetningu áætlana gagnvart stjórn og eftirfylgni með áætlunum.

Áður en verkefnið hófst fór PwC á fund með fulltrúum RÚV þar sem PwC var gerð grein fyrir umfangi verkefnisins. Í kjölfar fundarins óskuðum við eftir gögnum og upplýsingum í samræmi við verklýsingu. Á meðan á verkefnavinnu PwC stóð fórum við á tvo fundi með fulltrúum RÚV og einn símafundur var haldinn. Þessu til viðbótar vorum við í reglulegum tölvupóstsamskiptum við RÚV vegna fyrirspurna og viðbótargagna.

Helstu niðurstöður

1. Fjármögnun félagsins

Miðað við yfirferð og greiningu á framlögðum gögnum er það mat PwC að lánskjör RÚV séu í samræmi við markaðsvexti og að gengisáhætta sé lítil. Það er þó vaxtaáhætta til staðar í útgefnu skuldabréfi RÚV sem ber fasta verðtryggða vexti og ekki er heimild til uppgreiðslu. Veðtaka lánveitenda í lánssamningum félagsins er innan eðlilegra marka og engar fjárhagslegar kvaðir (e. financial covenants) eru lagðar á RÚV.

Félagið er yfirsulldsett og hefur ekki burði til að standa við skuldbindingar sínar gagnvart lánastofnunum. Áætlað frjálst fjárflæði fjárhagsársins 2013/14 dugar ekki til þess að standa undir greiðslum næsta árs afborgana auk vaxtagreiðslna. PwC framkvæmdi frekari greiningu á áhættu tengdri greiðslugetu félagsins og niðurstaða þeirrar greiningar staðfestir enn frekar að RÚV muni eiga í erfiðleikum með að standa undir fjárhagslegum skuldbindingum. Félagið þarf því að treysta á frekari fjármögnun sem mun leiða til enn frekari skuldsætningar.

3. Rekstraráætlanir félagsins

Framsetning rekstraráætlunar mætti vera talsvert ýtarlegri þar sem lítið er um greiningar á helstu rekstrareiningum. Samkvæmt fundargerðum hefur ekki verið fjallað um rekstur félagsins með reglubundnum hætti en þegar það er gert er gerð grein fyrir helstu breytingum miðað við áætlun. Innan félagsins eru haldnir vikulegir fundir með rekstrarstjórum þar sem farið er yfir rekstur félagsins samanborið við áætlanir.

Uppgjör félagsins liggur ekki fyrir fyrr en 45 dögum eftir að mánuðinum lýkur sem er í raun óásættanlegt og gerir stjórnendum og stjórn erfitt fyrir að bregðast við frávikum í rekstri.

Áætlun félagsins byggir á þjónustutekjum fyrra árs og áætlaður rekstrarkostnaður miðaður út frá þeim tekjum. Ef þjónustutekjur eru lægri en áætlað þarf að taka upp áætlunina og lækka kostnað. Þar sem þjónustutekjurnar geta tekið miklum breytingum á milli ára er afar óheppilegt að gera rekstraráætlun áður en þær liggja fyrir. Félagið mun alltaf þurfa að endurskoða áætlunina þegar þjónustutekjurnar liggja fyrir og gera breytingar samhliða nýjum upplýsingum.

1. Fjármögnun félagsins

1.1. Gögn

Skráningarlýsing skuldabréfa, 1. flokkur 2000, 2,25 ma.kr

Um er að ræða skuldabréf sem gefin voru út 1. október 2000 að nafnvirði 2,25 ma.kr. Skuldabréfin eru til 23ja ára með jöfnum afborgunum sem greiddar eru ásamt vöxtum og verðbótum á sex mánaða fresti. Lokagjalddagi er 1. október 2023.

Samningur um skuldabréfaútgáfu, 1. flokkur 1999, 400 m.kr.

Skuldabréfin voru gefin út 1. mars 1999 að nafnvirði 400 m.kr. Bréfin eru til 15 ára með jöfnum afborgunum sem greiddar eru ásamt vöxtum og verðbótum á sex mánaða fresti. Lokagjalddagi er 15. september 2014.

Lánssamningur við Landsbankann, 500 m.kr.

Lánssamningurinn er til 20 ára með útgáfudegi 28. febrúar 2013. Jafngreiðslulán, það er jafnar greiðslur afborgana og vaxta (annuitet) greitt á sex mánaða fresti. Lánið var upphaflega að fjárhæð 500 m.kr. Lokagjalddagi er 1. júní 2033.

Lánssamningur við Landsbankann, 600 m.kr.

Lánssamningurinn er til 20 ára með útgáfudegi 26. september 2013. Jafngreiðslulán (annuitet) greitt á sex mánaða fresti. Lánið var upphaflega að fjárhæð 600 m.kr. Lokagjalddagi er 1. september 2033.

Lánssamningur við Landsbankann, 400 m.kr.

Lánssamningurinn er til 20 ára með útgáfudegi 26. febrúar 2014. Jafngreiðslulán (annuitet) greitt á sex mánaða fresti. Lánið var upphaflega að fjárhæð 400 m.kr. Lokagjalddagi er 1. mars 2034.

Lánssamningur við Den Nordiske Investeringsbank, um 3,75 m.EUR

Lánssamningur til 15 ára með útgáfudegi 9. mars 1999. Lánið var tekið vegna fjárfestinga RÚV í nýrri sjónvarpstækni eftir flutning í nýtt húsnæði 1998. Tæknin á að tryggja öryggi sjónvarpsnets um landið. Heildarfjárfestingar voru áætlaðar um 1 ma.kr. Lánið var upphaflega að fjárhæð um 300 m.kr. tekið í evrum. Lokagjalddagi var 15. júní 2014.

Lánssamningur við Den Nordiske Investeringsbank, um 200 m.kr. í USD/CHF

Lánssamningurinn er til 10 ára, með útgáfudegi 16. ágúst 2004. Lánið var veitt til nýfjárfestinga í innviðum. Lánið var upphaflega að fjárhæð um 200 m.kr. tekið í USD og CHF. Lokagjalddagi er 15. nóvember 2014.

Ársreikningur og lánatafla í maí 2014

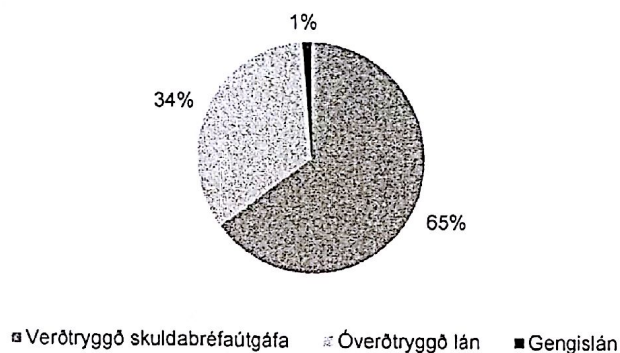
Til frekari upplýsinga og greininga á fjármögnun félagsins var horft til ársreiknings félagsins fyrir rekstrarárið 2012/13 og nýjustu lánatöflu félagsins.

1.2. Greining

Yfirlit yfir lánssamninga og skuldabréfaútgáfu

Skipta má langtímalánum RÚV í þrjár tegundir af lánum; verðtryggð skuldabréf, óverðtryggð lán og gengislán.

Staða langtímalána 31.mai 2014



Verðtryggðu skuldabréfaútgáfunar eru annars vegar skuldabréfaflokkur gefinn út í mars 1999 að nafnvirði 2,25 ma.kr. og námu eftirstöðvar lánsins um 2,8 ma.kr. í lok maí 2014. Tilgangurinn með láninu var að greiða lífeyrissjóðsskuldbindingar RÚV til LSR og er þetta langt um stærsta lán RÚV eða um 64% af heildarlangtímalánum. Hins vegar er um að ræða skuldabréfaflokk gefinn út í október 2000 að nafnvirði 400 m.kr. sem Íslandsbanki annaðist og námu eftirstöðvar lánsins um 32,5 m.kr. í lok maí 2014.

Óverðtryggðu lánin eru þrjú lán frá Landsbankanum sem voru tekin í febrúar og september 2013 og febrúar 2014 og námu eftirstöðvar um 1,5 ma.kr. í lok maí 2014 sem er 34% af langtímalánum fyrirtækisins.

Gengislánin eru aðeins lítið brot af heildarlangtímalánum RÚV eða rúmlega 1%. Um er að ræða tvö lán frá Den Nordiske Investeringsbank, annars vegar í EUR og hins vegar lán í bæði CHF og USD en öll gengislánin greiðast upp á árinu 2014.

Stóri skuldabréfaflokkurinn („LSR lánið“) er með lokagjalddaga árið 2023 og Landsbankalánin eru með lokagjalddaga 2033 og 2034.

Mat PwC

Það er alltaf ákveðin áhætta í því að vera með langtímalán þar sem utanaðkomandi áhrifaþættir geta breyst á svo löngum tíma líkt og verðbólga og vaxtakjör. LSR lánið hefur t.a.m. hækkað töluvert vegna uppsafnaðra verðbóta.

Vaxtaáhætta

Vaxtaáhætta er sú markaðsáhætta sem hefur hvað mest áhrif á verð skuldabréfa. Lækki almenn vaxtakjör þá leiðir það til hækkunar á markaðsverði bréfsins og öfugt. Þessi áhætta er meiri eftir því sem bréfin eru til lengri tíma. Skoðaðir voru útlánsvextir á óverðtryggðum og verðtryggðum skuldabréfalánum hjá viðskiptabönkunum þremur og miðað við þau þá eru vaxtakjör RÚV nokkuð góð og í takt við það sem býðst á markaðinum.

Mat PwC

Vaxtaáhætta RÚV liggur í LSR láninu vegna þess að lánið ber fasta vexti og ekki er heimild til uppgreiðslu. Auk þess er lánið verðtryggt og til langs tíma sem gerir félaginu erfiðara fyrir að áætla vaxtagreiðslur sem geta tekið miklum breytingum.

Samkvæmt okkar heimildum eru fordæmi fyrir því að hægt sé að greiða upp skráð skuldabréf þar sem fram kemur í skráningarlýsingu að engin uppgreiðsluheimild sé til staðar. Til þess að þetta sé hægt þurfa skuldabréfin að vera í lítilli dreifingu og vítað hverjir halda á bréfunum. Þegar lán eru greidd upp kemur oftast til uppgreiðslubóknunar sem oftast er á bilinu 0,5 – 2,0% af þeirri fjárhæð sem greidd er upp.

Þar sem skuldabréfið er skráð þá er ýmis kostnaður sem fellur á félagið í tengslum við það. Samkvæmt fulltrúa Kauphallarinnar þá eru fordæmi fyrir því að skuldabréf hafi verið afskráð í Kauphöllinni en það felur í sér samþykki skuldabréfaeigenda.

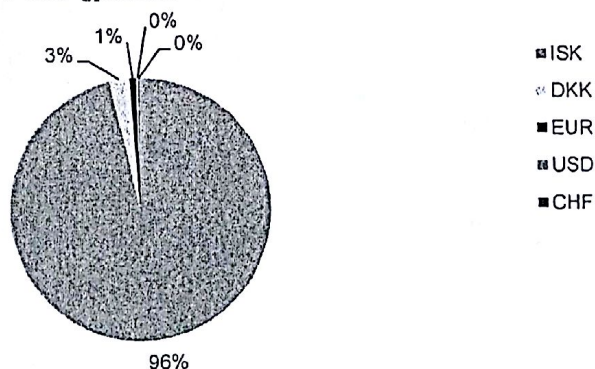
Vaxtaáhætta Landsbankalánanna er lítil. Lánin eru með breytilegum vöxtum sem geta hækkað en þar sem lánin eru með uppgreiðsluákvæði getur RÚV kosið að endurfjármagna þau ef félaginu bjóðast betri vaxtakjör.

Félagið greiðir einnig þóknun fyrir fjármögnun í tengslum við þjónustugjald til Vodafone. Þóknunin er verðtryggð og kemur til greiðslu á næstu 15 árum sem eykur enn fremur á vaxtaáhattu RÚV í tengslum við verðtryggða lánsfjármögnun.

Gengisáhætta gjaldmiðla

Tvö af fimm langtímalánum eru í erlendri mynt. Gengisáhætta félagsins tengd lánsfjármögnun er ekki mikil þar sem lokagjalddagi beggia lánanna er á árinu 2014 og ekki um stórar fjárhæðir að ræða sem á eftir að greiða af þeim lánum. Í lok maí 2014 voru rúm 4% af langtímaskuldum RÚV í erlendri mynt en stærsti hlutinn af þeim eru skuldbindingar í DKK vegna fjármögnunarleigusamninga. Sjá nánari skiptingu á langtímaskuldum félagsins hér að neðan:

Langtímaskuldir RÚV eftir gjaldmiðlum 31.5.2014



Mat PwC

Í eðlilegum rekstri hjá íslenskum fyrirtækjum sem eru með tekjur sínar í krónum ættu ekki að vera lán í erlendri mynt vegna þess að æskilegt er að það sé jafnvægi á milli tekna og gjalda/skuldbindinga.

Gengisáhætta tengd lánsfjármögnun er smávægileg hjá RÚV þar sem gengislánin greiðast upp á árinu 2014 og um mjög lítinn hluta af heildarlangtímaskuldum er að ræða. RÚV býr þó við gengisáhættu þar sem félagið hefur samið um sýningarrétti í erlendri mynt til næstu ára, að fjárhæð 570 m.kr.

Lausafjárahætta

Stóra skuldabréfaútgáfan (LSR lán) að nafnvirði 2,25 m.kr. er með gjalddaga 1. apríl og 1. október. Það eru einnig stórir gjalddagar hjá RÚV í mars og september ár hvert en 1. mars og 1. september eru gjalddagar á tveimur af þremur Landsbankalánum ásamt því að skuldabréfaútgáfa að nafnvirði 400 m.kr. (Íslandsbankalán) er með gjalddaga 15. mars og 15. september ár hvert. Þriðja Landsbankalánið er með gjalddaga 1. júní og 1. desember.

Veltufjárhlutfall

Veltufjárhlutfall RÚV (e. current ratio) miðað við stöðu veltufjármuna og skammtímaskulda í lok ágúst 2013 var 0,59. Hlutfallið hefur þróast til verri vegar frá árinu 2010 þar sem handbært fé hefur minnkað til muna og skuldsetning hefur aukist um rúm 60%.

Skammtímaeignir og skuldir

Veltufjármunir

Fjárhæðir í þús.kr.	31.8.2009	31.8.2010	31.8.2011	31.8.2012	31.8.2013
Birgðir	47.787	47.305	46.800	42.294	44.629
Samningsbundinn sýningarréttur	638.569	673.466	655.932	651.751	947.719
Vískiptakröfur	269.725	250.537	261.432	250.623	261.773
Aðrar skammtímakröfur	86.474	69.011	57.391	58.298	47.440
Eign haldið til sölu	-	1.740	-	-	-
Markaðsbréf	-	200.037	207.315	-	-
Handbært fé	261.567	64.995	15.535	5.140	14.978
Samtals	1.304.123	1.307.091	1.244.405	1.008.106	1.316.538

Skammtímaskuldir

Fjárhæðir í þús.kr.	31.8.2009	31.8.2010	31.8.2011	31.8.2012	31.8.2013
Vískiptaskuldir	615.929	661.233	640.844	630.582	789.848
Skuldir við lánaðstofnanir	-	-	-	154.842	431.285
Næsta árs afborganir langtímaskulda	301.551	303.043	319.679	379.702	425.035
Skuldbindingar	-	-	-	-	48.739
Ógreidd laun og launatengd gjöld	-	247.942	460.690	479.597	432.044
Aðrar skammtímaskuldir	458.952	121.782	101.110	108.024	87.063
Samtals	1.376.431	1.334.001	1.522.324	1.752.747	2.214.014

Veltufjárhlutfall (e. current ratio)	0,95	0,98	0,82	0,58	0,59
--------------------------------------	------	------	------	------	------

Veltufjárhlutfallið segir til um greiðsluhæfi fyrirtækisins til að inna af hendi nauðsynlegar greiðslur komandi tólf mánuði en skoðað er hlutfall veltufjármuna á móti skammtímaskuldum. Því herra sem hlutfallið er því mun líklegra er að fyrirtækið geti staðið í skilum. Eðlilegt er að gera kröfu um að hlutfallið sé herra en einn.

Sjóðstreymisgreining

PwC notaði sjóðstreymisgreiningu fyrir fjárhagsárið 2013/2014 út frá áætluðum tölum félagsins (skattur og veltufjárbinding voru áætluð af PwC) til þess að reikna út frjálst sjóðstreymi og kanna hver staðan á lausafé gæti orðið fyrir afborganir og vaxtagreiðslur. Eins og sjá má á nedangreindri töflu þá dugar áætlað frjálst fjárflæði fjárhagsársins 2013/2014 ekki til þess að standa undir greiðslum næsta árs afborgana auk vaxtagreiðslna, samtals að fjárhæð um 658 m.kr. en PwC áætlaði vaxtagreiðslur út frá áætluðum nettó fjármagnsliðum í rekstraráætlun RÚV.

Frjálst sjóðstreymi

Fjárhæðir í þús.kr.	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Rekstrarhagnaður (EBIT)	163.637	344.833	317.000
Tekjuskattur	5.694	(428)	(63.400)
Afskriftir	178.253	230.729	242.000
Fjárfestingar	(321.268)	(396.399)	(298.600)
Veltufjárbinding	126.656	(354.046)	(37.414)
Frjálst sjóðstreymi	152.972	(175.311)	159.586

Nokkur önnur hlutföll voru reiknuð til þess að meta áhættuþætti tengda lausafjárahættu.

Veltufé frá rekstri

Áætlað veltufé frá rekstri á móti heildareignum á fjárhagsárinu 2013/2014 er 8,8% en það þykir eðlilegt að gera kröfu um að þetta hlutfall sé að lágmarki 10%. Áætlaðar heildareignir voru reiknaðar út frá stöðu í lok síðasta fjárhagsárs að viðbættum áætluðum fjárfestingum og að fráðregnum áætluðum afskriftum.

Fjárhæðir í þús.kr.	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Rekstrarhagnaður (EBIT)	163.637	344.833	317.000
Afskriftir	178.253	230.729	242.000
Söluhagnaður markaðsverðbréfa	(917)	-	-
Veltufé frá rekstri án vaxta og skatta	340.973	575.562	559.000
Heildareignir	5.571.209	6.272.088	6.328.688
Veltufé frá rekstri / Heildareignir	6,1%	9,2%	8,8%

Hlutfallið sýnir getu félagsins til að standa undir skuldbindingum sínum og takast á við sveiflur í rekstri þess.

Nettó skuldir/EBITDA

Hlutfallið sýnir getu félagsins til að greiða af lánum sínum. Kennitalan gefur til kynna þann tíma sem tekur fyrirtækið að greiða upp skuldir þegar horft er fram hjá vaxtagjöldum, sköttum og afskriftum. Því lægri sem þetta hlutfall er, því heilbrigðari er skuldsetning félagsins. Hóflæg skuldsetning ætti að vera undir 3,0. Af þessu má dæma að félagið er yfirskuldsett.

Fjárhæðir í þús.kr.	2011/2012	2012/2013	2013/2014
EBITDA	341.890	575.562	559.000
Skammtímaskuldir	579.887	810.986	N/A*
Langtímaskuldir	3.167.066	3.404.965	N/A*
Reiðufé	5.140	14.978	-
Nettóskuldir	3.741.813	4.200.973	4.605.380
Nettó skuldir/EBITDA	10,9	7,3	8,2

* Gögn voru ekki til staðar til að sundurliða skuldir frekar

Greiðsluþekja (e. Debt Service Coverage Ratio)

Greiðsluþekja er hlutfall sem er reiknað út frá hreinum rekstrartekjum á móti næsta árs afborgunum og vaxtagjöldum. Hlutfallið segir til um hvort það sé til nægt reiðufé til þess að greiða afborganir langtímalána, vaxtagjöld og leigugreiðslur. Þegar greiðsluþekja er undir einum þýðir það að ekki eru nægar tekjur frá rekstri til þess að þjónusta langtímalán og leigugreiðslur. Eins og sjá má í neðangreindri töflu þá er þetta hlutfall hjá RÚV langt undir einum.

Fjárhæðir í þús.kr.	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Rekstrarhagnaður (EBIT)	163.637	344.833	317.000
Hreinar rekstrartekjur	169.331	344.405	253.600
Næsta árs afborganir	379.702	425.035	342.891
Vaxtagjöld	270.404	340.502	315.000
Greiðsluþekja	0,26	0,45	0,39

Algennt er að bankar geri kröfu til fyrirtækja um að greiðsluþekja sé á bilinu 1,15-1,35 til að tryggja að sjóðstreymi sé nægjanlegt til að þjónusta lánskuldbindingar innan ársins.

Vaxtaþekja (e. Interest Coverage Ratio)

Hlutfallið gefur til kynna getu félags til að standa við vaxtagreiðslur af lánum. Því lægri sem vaxtaþekjan er þeim mun meiri byrði eru skuldirnar á rekstri félagsins. Sé hlutfallið undir einum er reksturinn ekki að skila nægu fé til þess að mæta greiðslu vaxta. Alla jafna er vaxtaþekja yfir 1,5 hjá félögum í heilbrigðum rekstri. Eins og sést í töflunni hér að neðan er vaxtaþekja RÚV talsvert undir því viðmiði.

Fjárhæðir í þús.kr.	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Rekstrarhagnaður (EBIT)	163.637	344.833	317.000
Vaxtagjöld	270.404	340.502	315.000
Vaxtaþekja	0,61	1,01	1,01

Mat PwC

Þar sem tekjur RÚV eru jafnar yfir mánuði ársins er mikilvægt að haldið sé vel utan um lausafjárstöðu félagsins og að fjárhæð sem nemur uppsöfnuðum tekjum tveggja til þriggja mánaða séu lagðar til hliðar til þess að geta greitt afborganir og vexti langtímalána.

Það er nauðsynlegt fyrir RÚV að minnka skuldir og auka veltufé til þess að tryggja rekstrarhæfi félagsins. Til þess að félagið geti talist rekstrarhæft þarf það að geta greitt afborganir og vexti langtímalána og aðrar skuldbindingar innan ársins án þess að til ytri fjármögnunar þurfi að koma.

Út frá þeim kennitölum sem fjallað er um hér að ofan er ljóst að félagið er yfirskuldsett og skapar ekki nægt sjóðstreymi til að standa undir þeim skuldbindingum sem félagið hefur gengist undir.

Samkvæmt upplýsingum frá fulltrúum RÚV er félagið að fara í dýrar fjárfestingar, í tengslum við HD innleiðingu, sem mun hafa áhrif á sjóðstreymið og getu félagsins til að standa undir skuldbindingum.



3. Rekstraráætlanir félagsins

3.1. Gögn

Rekstraráætlanir

Afrit af rekstraráætlun félagsins fyrir rekstrarárin 2012/13 og 2013/14 ásamt sundurliðun fyrir innlenda dagskrá fyrir rekstrarárið 2013/14. Til frekari upplýsinga fengum við afrit af fjárfestingaáætlun og sjóðstreymisáætlun fyrir sama tímabil.

Hagtölur

Mánaðarlegar rekstraráætlanir eru birtar stjórn reglulega og kallast innan félagsins Hagtölur. Hagtölur sýna bæði rekstraráætlun mánaðar og uppsafnaða stöðu.

Fundargerðir

Óskað var eftir fundargerðum stjórnar til að geta metið hvernig og hversu reglulega er fjallað um rekstraráætlanir á stjórnarfundum.

Viðtöl

Viðtal við Harald Jónasson aðalbókara RÚV varðandi áætlanagerð félagsins og önnur mál tengd rekstraráætlun félagsins.

Viðtal við fyrrverandi rekstrarstjóra hjá RÚV varðandi áætlunargerð félagsins og eftirfylgni með áætlunum innan félagsins á vikulegum fundum.

3.2 Greining

Framkvæmd rekstraráætlana

Samkvæmt upplýsingum frá viðmælendum okkar er ekki til verklagslýsing á áætlunargerð RÚV en í viðtölum okkar kom fram að verklag áætlanagerðar fer fram á eftirfarandi hátt:

- Áætlanagerð hefst árlega í byrjun febrúar og er ætíð stefnt að því að áætlun fyrir næsta fjárhagsár sé tilbúin í lok apríl hvert ár. Áætlanir RÚV eru unnar niður á mánuði.
- Í febrúar sér Capacent um að setja upp áætlunarmódel í Cognos fyrir RÚV. Capacent fær upplýsingar frá deildum RÚV.
- Dagskrárdeildir gera sína áætlun fyrst með því að ákveða gróflega hvað þær ætla að gera yfir árið. Þar sem dagskrárdeildirnar vita oft seint hvað verður á dagskrá hjá þeim leiðir það til þess að aðrar deildir eins og tæknideild og auglýsingadeild eiga erfitt með að gera sínar áætlanir sem byggjast að miklu leyti á áætlun dagskrárdeildanna.
- Næst gera aðrar deildir áætlun út frá áætlunum dagskrárdeildanna.
- Að lokum eru allar áætlanir teknar saman í heildaráætlun.
- Þar sem það er talsvert um óvissuþætti í rekstri RÚV eru áætlanir uppfærðar eftir því sem nýjar upplýsingar koma inn og eru því að hluta til „fljótandi“.

Rekstrarár RÚV er september til ágúst og er gert ráð fyrir sömu þjónustutekjum (tekjur frá ríkinu) og á fyrra ári við gerð rekstraráætlunarinnar þar sem ákvörðun varðandi þjónustutekjur félagsins liggur ekki fyrir fyrr en í desember.

Samkvæmt viðmælendum þá er búið að vinna áætlanir betur og faglegar á síðustu árum en áður þekktist. Það er samt rými til að bæta áætlanagerðina þar sem ekki hefur verið horft nógu heildstætt á dagskrána yfir dagskrárdeildir (íþróttir, þættir, barnaefni o.s.frv.) og áætlanir gerðar eftir því. Í stað þess hafa deildirnar unnið að miklu leyti hver í sínu horni og haldið áætlanagerðinni fyrir sig.

Mat PwC

Mikilvægt er að skrásetja verkferla varðandi framkvæmd áætlana hjá RÚV. Skráðir verkferlar sjá til þess að allir séu að vinna eftir sama skipulagi og tryggja að þekking á ferlinu hverfi ekki með starfsmönnum.

Þar sem áætlunin er að einhverju leyti „fljótandi“ þarf að halda vel utan um þær breytingar sem verða á áætluninni á líftíma hennar.

Áætlun félagsins byggir á þjónustutekjum fyrra árs og áætlaður rekstrarkostnaður miðaður út frá þeim tekjum. Ef þjónustutekjur eru lægri en áætlað þarf að taka upp áætlunina og lækka kostnað. Þar sem þjónustutekjurnar geta tekið miklum breytingum á milli ára er afar óheppilegt að gera rekstraráætlun áður en þær liggja fyrir. Félagið mun alltaf þurfa að endurskoða áætlunina þegar þjónustutekjurnar liggja fyrir og gera breytingar samhliða nýjum upplýsingum.

Framsetning áætlana og eftirfylgni

Rekstraráætlun

Rekstraráætlun næstkomandi rekstrarárs er sett fram á excel skjali sem sýnir rekstrarreikning félagsins niður á endanlegan hagnað/tap. Talsverð sundurliðun er á tekjum og gjöldum en tekjur eru sundurliðaðar eftir stærstu tekjupóstum og gjöld niður á deildir, dagskrár-og framleiðslukostnað og dreifi-og sölukostnað. Þá eru afskriftir áætlaðar og tekið tillit til nettó fjármagnskostnaðar. Áætlaður tekjuskattur er ekki í áætlunum RÚV.

Framsetningin á rekstraráætlun er í þremur megin dálkum. Í fyrsta dálki er uppfærð spá yfirstandandi rekstrarárs. Þar á eftir koma þær breytingar sem verða vegna launa og áhrif annarra þátta. Annar dálkur sýnir hver niðurstaðan yrði af óbreyttum rekstri á yfirstandandi rekstrarári að teknu tilliti til þessara hækkana. Þriðji dálkur sýnir síðan áætlunina sjálfa og þar á eftir koma breytingarnar á milli dálkanna og hlutfallsleg breyting.

Framsetning áætlana hefur verið með svipuðu móti þau tvö rekstrarár sem við skoðuðum. Sú breyting sem hefur orðið á framsetningu á rekstrarárinu 2013/14 er að sértækir liðir líkt og áhrif nýrra laga og sveifla í kostnaði við íþróttir ásamt samantekt breytinga eru sundurliðaðir sérstaklega.

Áætluninni er gerð góð skil í tölvupósti sem sendur var á stjórnarmeðlimi þar sem farið er ýtarlega í helstu þætti. Samkvæmt fundargerðum var mikið fjallað um rekstraráætlun ársins 2013/14 á fundum stjórnar.

Samkvæmt upplýsingum frá viðmælendum er mikið niðurbrot í ætlunum niður á þætti, dagskráliði, o.s.frv. Þetta ýtarlega niðurbrot kemur ekki fram í þeirri áætlun sem kynnt er stjórnarmönnum, miðað við þau gögn sem okkur voru afhent.

Mat PwC

Rekstraráætlun RÚV inniheldur talsverða sundurliðun auk þess að búið er að bæta við upplýsingum um helstu áhrifaþætti. Miðað við hversu ýtarlegar upplýsingar eru notaðar við framkvæmd áætlunarinnar þá mætti framsetning áætlunarinnar vera talsvert ýtarlegri.

Rekstraráætlunin mætti vera brotin niður á einstaka liði innan deildanna en ekki einungis fyrir deildina sjálfa.

Þá eru engar kennitölur settar fram né aðrar mælieiningar (KPIs eða key performance indicators) þar sem hægt væri að fylgjast með gæði áætlanna og rekstursins í heild sinni.

Hagtölur

Hagtölur, sem eru mánaðarlegar rekstraráætlanir sem kynntar eru á stjórnarfundum, eru settar fram með sama niðurbroti og rekstraráætlanir. Hagtlur sýna rekstur mánaðarins samanbórið við áætlanir og rekstur frá september (upphafi rekstrar ársins) til mánaðarins (uppsafnað) samanbórið við áætlanir.

Engar frekari upplýsingar eru í gögnunum eins og þau voru kynnt okkur, það er að segja excel töflurnar sem kynntar eru stjórn eru ekki með umfjöllun eða útskýringar á einstökum liðum. Samkvæmt upplýsingum úr fundargerðum stjórna þá fór útvarpsstjóri yfir Hagtlur á fundum stjórna þar sem kynntar voru niðurstöður rekstrar og breytingar miðað við upphaflega rekstraráætlun. Ekki var að sjá á fundargerðum að farið væri yfir Hagtlur á öllum stjórnarfundum. En þegar farið var yfir Hagtlurnar þá var farið yfir þá mánuði sem ekki hafði verið fjallað um áður.

Þegar farið er yfir Hagtlur eru helstu breytingar frá rekstraráætlun skýrðar og ástæður þeirra, sbr. breytingar á þjónustutekjum, lækkun auglýsingatekna og rekstur nýs dreifikerfis og háskerpuvæðingar félagsins. Þá var sagt frá áætluðum áhrifum þessara þátta á rekstrarniðurstöðu ársins.

Samkvæmt viðtölum við núverandi og fyrrverandi starfsmann RÚV taka uppgjör innan félagsins um 45 daga, það er að segja uppgjör mánaðar er tilbúið 45 dögum eftir að mánuði lýkur. Þessar tölur eru notaðar til að búa til Hagtlur mánaðarins og kynntar stjórn. Þegar tölurnar eru kynntar stjórn eru þær því tæplega tveggja mánaða gamlar.

Vikulegir fundir voru haldnir af fjármálastjóra með rekstrarstjórum RÚV. Á fundunum var farið yfir áætlun og rauntölur og áætlaðar tölur bornar saman. Um var að ræða mánaðartölur sem horft var á og alltaf horft á tölur aftur í tímann. Samanber umfjöllun að ofan, ef það var fundur í júlí þá var verið að fara yfir tölur frá því í maí. Á fundunum var horft á áætlanagerð fyrir RÚV í heild og skoðuð frávik í deildum, deildarstjórar þurftu þá að gefa skýringar og ef þeir voru ekki með skýringar á reiðum höndum þurftu þeir að yfirfara það eftir fund og finna skýringar. Fundirnir voru frekar óformlegir en á fundunum voru ekki staðlaðar upplýsingar og ekki dagskrá fyrir fundinn.

Líkt og á stjórnarfundum var ekki farið yfir kennitölur úr rekstrinum eða aðra mælikvarða.

Mat PwC

Líkt og rekstraráætlunin sjálf mættu Hagtlurnar vera talsvert ýtarlegri.

Þar sem ekki er farið yfir Hagtlur á öllum fundum þá hefur stjórnin ekki þekkingu á stöðu félagsins þess á milli og getur því ekki brugðist við frávikum. En þar sem rekstrartölur eru jafngamlar og raun ber vitni verður eftirfylgni stjórna og stjórna alltaf erfiðari en ella?

Þegar farið var yfir Hagtlur á stjórnarfundum var gerð grein fyrir frávikum og búið að setja fram mat á þeim hagræðingaraðgerðum sem nauðsynlegt var að fara í að mati stjórna.

Fjárfestingaáætlun og sjóðstreymisáætlun

Auk rekstraráætlunar er gerð fjárfestingaáætlun og sjóðstreymisáætlun hjá félaginu. Þessar áætlanir eru ýtarlegar og sýna mikilvæga þætti í rekstri RÚV. Þessar áætlanir eru ekki kynntar á stjórnarfundum og ekki hluti af vikulegum fundum um rekstraráætlanir. Fjármálastjóri fór sérstaklega yfir þessar áætlanir með viðeigandi starfsmönnum.

Mat PwC

Fjárfestingaáætlun og sjóðstreymisáætlun eru ekki síður mikilvægar en rekstraráætlun félagsins þar sem þær gefa innsýn í lausafjárstöðu félagsins og hvernig áætlað er að bregðast við henni til styttri og lengri tíma. Því ætti að kynna stjórn félagsins þessar áætlanir með reglulegu millibili.

Ef horft er á rekstraráætlun RÚV í samhengi við sjóðstreymisáætlunina er greinilegt að rekstur félagsins er ekki nægilega sterkur til að takast á við þær fjárhagslegu skuldbindingar sem félagið hefur undir gengist. Til lengri tíma litið þarf að tryggja að rekstur félagsins skilji eftir nægt lausafé svo félaginu sé mögulegt að greiða afborgarnir skammtíma- og langtímafjármögnunar félagsins sem eykst frá ári til árs.