



STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

INFORMACE

pro jednání zastupitelstva města dne 31.3.2016

Zkrácená zpráva z hloubkové kontroly hospodaření s prvky forenzního auditu

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce n. N.

Předkládá: Tomáš Kysela, náměstek primátora

Zpracoval: Petr Neuhäuser, vedoucí odboru Kancelář primátora

Telefon: 485 243 145



**Zkrácená zpráva z hloubkové
kontroly hospodaření s prvky
forenzního auditu**

**Dopravní podnik měst Liberce a
Jablonce nad Nisou, a.s.**

26. 2. 2016

1 PŘEDMĚT ZAKÁZKY

Na základě smlouvy uzavřené mezi společnostmi Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s. (dále také „DPMLJ“ nebo „společnost“) a BDO Audit s.r.o. (dále také „auditor“) dne 25. 6. 2015 bylo předmětem zakázky provedení hloubkové kontroly hospodaření s prvky forenzního auditu DPMLJ (dále také „audit“).

Cílem auditu byl přezkum hospodaření a efektivity prostředků vynakládaných DPMLJ, posouzení procesního nastavení, poskytnutí metodických doporučení, návrhů opatření, a to vše za období od 1. 1. 2012 do 31. 12. 2014.

Audit se zaměřil především na následující oblasti:

- ▶ posouzení hospodaření společnosti v letech 2012-2014, analýzu aktiv, pasiv společnosti a hospodářského výsledku, vysvětlení případných výkyvů a porovnání stěžejních ukazatelů s obdobnými společnostmi (benchmarking);
- ▶ kontrolu významných obchodních smluv a jejich plnění:
 - vytipované dodavatelské a odběratelské smlouvy na základě doporučení představenstva;
 - obchodní vztahy s vlastníkem;
- ▶ posouzení nákupních cen v uvedeném období u stěžejních vstupů;
- ▶ kontrolu výběrových řízení a systému nákupu;
- ▶ propojenost osob v managementu s významnými dodavateli, odběrateli či konkurenty;
- ▶ pravidla odměňování manažerů;
- ▶ personální audit a kontrolu mzdových nákladů se zaměřením na účelnost jejich využití.

Tato Zkrácená zpráva z hloubkové kontroly hospodaření s prvky forenzního auditu shrnuje hlavní nálezy a doporučení auditora, které jsou detailně popsány ve Zprávě z hloubkové kontroly hospodaření s prvky forenzního auditu vydané auditorem 3. 2. 2016.

2 SHRNUÍ HLAVNÍCH NÁLEZŮ AUDITU

Auditor byl pověřen představenstvem DPMLJ provedením hloubkové kontroly hospodaření s prvky forenzního auditu v DPMLJ za období let 2012-2014.

Audit byl zaměřen zejména na posouzení hospodaření DPMLJ a porovnání základních ekonomických trendů s obdobnými dopravními podniky, kontrolu významných obchodních smluv, posouzení efektivnosti vynakládaných prostředků na klíčové vstupy a kontrolu vybraných výběrových řízení a celkového systému nákupu. Dále se auditor věnoval propojenosti osob v managementu s významnými obchodními partnery, adekvátnosti odměňování manažerů, jakožto i kontrole účelnosti vynakládaných mzdových prostředků obecně.

Níže jsou shrnuty základní nálezy a doporučení auditora.

1. Posouzení hospodaření společnosti v letech 2012-2014 a porovnání stěžejních ukazatelů s obdobnými společnostmi (benchmarking)

DPMLJ v hodnocených letech hospodařil s ročním obratem převyšujícím půl miliardy Kč, což jej řadí z tohoto pohledu mezi největší dopravní podniky („DP“) v České republice. Zároveň trvale dosahoval kladných výsledků hospodaření.

DPMLJ zajišťoval veřejnou dopravní službu v ročním rozsahu cca 8 mil. vozokilometrů („vzkm“) v odpovídající kvalitě a při zajištění žádoucí obnovy dopravní infrastruktury (hlavně tramvajových tratí), dopravních prostředků a zavádění nových moderních technických prostředků zvyšujících komfort cestování a kvalitu dopravy.

Společnost v daném období zajistila adekvátní obnovu svého majetku, jak dokládá skutečnost, že pořizovací cena dlouhodobého majetku mezi roky 2012-2014 vzrostla o 108 mil. Kč, zůstatková hodnota majetku se zvýšila o 38,7 mil. Kč, a to při roční úrovni odpisů 76 až 80 mil. Kč.

Závislost společnosti na vnějších cizích zdrojích se přitom snížila z 282,6 mil. Kč na 258,8 mil. Kč, tj. o 23,8 mil. Kč. Tento stav se projevuje na klesajícím ukazateli zadluženosti společnosti, přestože společnost za posledních 5 let investovala do infrastruktury cca 420 mil. Kč a dopravních prostředků cca 201 mil. Kč.

V letech 2012-2014 byl stabilizován počet zaměstnanců na úrovni přepočteného počtu cca 360 zaměstnanců. Roční mzdové náklady bez odvodů se ustály na úrovni cca 110 mil. Kč. Míra fluktuace klesla na 0,6 %, což kontrastuje se stavem v předchozích letech, kdy fluktuace dosahovala až 5 %.

Během hodnoceného období vedení společnosti zrušilo nebo omezilo některé ztrátové komerční aktivity, např. zájezdovou činnost. Tím sice poklesl obrat, ale současně došlo ke zlepšení hospodářského výsledku.

Tržby z prodeje jízdného v MHD se pohybovaly na úrovni 190 mil. Kč, zatímco příspěvek objednatelů veřejné služby na úhradu prokazatelné ztráty MHD se ustálil na úrovni cca 284 mil. Kč. Zvýšená kontrola efektivního vynakládání finančních prostředků umožnila DPMLJ vytvořit vyšší rezervy na opravy dopravní infrastruktury. Rezervy celkem vzrostly na 23 mil. Kč v roce 2014.

Srovnání DPMLJ s obdobnými dopravními podniky je limitováno několika skutečnostmi, které je vhodné mít na zřeteli při interpretaci závěrů benchmarkingu.

DPMLJ zajišťuje veřejnou dopravu pro dvě města - Statutární město Liberec („SML“) a statutární město Jablonec nad Nisou („SMJ“) - s rozdílným způsobem přepravy a financování. SMJ má na rozdíl od SML významný podíl autobusové dopravy, která má specifický charakter příměstské autobusové dopravy.

DPMLJ jakožto jediný dopravní podnik v České republice využívá pro zajištění služby hromadné dopravy strategického partnera - subdodavatele. Tímto subdodavatelem je společnost BusLine a.s. („BL“).

Výkonové parametry jednotlivých dopravních podniků jsou ovlivněny rozdílnými klimatickými podmínkami, vztahy k majetku, strukturou a typem používaných dopravních prostředků, regionální koncepcí dopravy, cenotvorbou jízdních dokladů atd.

Hospodaření DPMLJ je ovlivněno zvýšenou investiční činností v oblasti rekonstrukcí tramvajových tratí („TT“) a s tím souvisejícími výlukami v dopravě. Náhradní autobusová doprava ovlivňuje počty potřebných dopravních prostředků, vybrané náklady, tržby, přepravené osoby atd.

DPMLJ v porovnání s ostatními DP v roce 2014 vykazoval vyšší počet dopravních prostředků (145 BUS a 67 TRAM). Dle sdělení managementu však při zohlednění specifik jako jsou dva rozchody TT a dlouhodobé tramvajové výluky na meziměstské trati (náhrada tramvajového provozu autobusovým), odpovídá počet dopravních prostředků standardům ostatních DP. Podle sdělení managementu DPMLJ došlo 31. 12. 2015 k vyřazení 19 BUS.

Průměrný roční nájezd vozidla činil v roce 2014 v případě DPMLJ cca 41,3 tis. km, zatímco průměr srovnatelných DP je cca 43,3 tis. km. Ukazatel je však závislý na podílu trakcí (BUS, TRAM či trolejbus) na dopravních výkonech. Pro DPMLJ pak platí roční nájezd u BUS cca 46,0 tis. km a u TRAM cca 34,4 tis. km, což je srovnatelné s ostatními DP.

V roce 2014 připadlo u DPMLJ na jeden vůz cca 223 tis. přepravených cestujících. Průměr za sledované dopravní podniky přitom činil cca 236 tis. cestujících. Avšak při porovnání MHD obou obsluhovaných měst připadá na SML počet cca 240 tis. cestujících a na SMJ cca 138 tis. osob (vlivem výše zmíněného charakteru příměstské dopravy). Rozdílné vytížení vozidel má pak za následek i rozdílnou hodnotu kompenzace na jednoho přepraveného cestujícího v obou zónách. Průměr srovnávaných podniků činí 5,8 Kč, přitom pro zónu SML platí 6,2 Kč, pro zónu SMJ pak 11,3 Kč na osobu. Významným činitelem tohoto ukazatele je rozdílný přístup k cestujícím důchodového věku (přeprava zdarma bez možnosti evidence) a zapojení pouze několika dopravních podniků do integrované dopravy.

Specifikem DPMLJ je, že má v rámci sledovaných dopravních podniků největší délku dopravní sítě (dáno dvěma zónami SML a SMJ), která je tvořena naopak nejkratšími linkami v rámci sledovaných podniků (průměrně 11,1 km). Tento parametr je dán geografickou charakteristikou obou měst a požadavky ob-jednatelů - speciální linky, školní linky, noční linky, výlukové linky atd. Při zohlednění těchto specifik DPMLJ dosahuje hodnoty 9,4 km, což s výjimkou Pardubic, Karlových Varů a Ústí nad Labem odpovídá všem dalším sledovaným podnikům.

Stáří vozového parku DPMLJ je ve srovnání se vzorkem srovnatelných dopravních podniků na průměrné úrovni (cca 18,5 let u tramvajů, 8,3 let u autobusů). Při rozdělení BUS dle jejich vlastnictví platí, že novější autobusy BL (5,7 let) pozitivně ovlivňují stáří vozidel DPMLJ (9,8 let). Dle vysvětlení DPMLJ právě finanční náročnost obnovy vozového parku je jednou z příčin uzavření smlouvy s BL.

V roce 2014 DPMLJ dosahoval průměrných hodnot ukazatele počtu přepravených osob na jeden vzkm, a to 5,4 tis. osob/vzkm, a to 6,1 tis. osob/vzkm pro SML a 2,8 tis. osob/vzkm pro SMJ. Hodnota v SML potvrzuje zjištění, že tento parametr je vyšší u DP s provozem TRAM.

Ukazatel pokrytí nákladů výnosy je v případě DPMLJ nadprůměrný - 38 % (bez příspěvků objednatelů), průměr dopravních podniků je 34 %. Interpretace závěru je však komplikovaná, jelikož data zahrnují i komerční činnost, na druhé straně jsou do porovnání zahrnuty i DP se záporným hospodářským výsledkem, či dopravní podniky, kde poměr příspěvek/tržby vysoce překračuje možnosti SML.

Auditor doporučuje věnovat pozornost bezplatné přepravě rostoucí skupiny cestujících důchodového věku. Po vzoru většiny dopravních podniků auditor doporučuje zavést např. senior pasy s minimálním registračním poplatkem s cílem získat především statistické údaje o přepravených osobách.

Ukazatelé rentability měří ziskovost podnikání. V oblasti veřejných služeb je sice ziskovost abstraktním pojmem, ale jedním z komponentů rentability je i výše úhrady prokazatelné ztráty. Z předložených dat je patrný klesající trend hodnoty příspěvků na úhradu prokazatelné ztráty z 308 mil. Kč v roce 2010 až na hodnotu 285 mil. Kč v roce 2014 (absolutní hodnota poklesu v porovnání s rokem 2010 činí cca 80 mil. Kč). Pro SML platí pokles z 226 mil. Kč v roce 2010 na 200 mil. Kč v roce 2014. Pokles příspěvků přitom neměl negativní dopad na hospodaření DPMLJ, neboť management byl schopen propad pokrýt z další hospodářské činnosti a úsporou nákladů.

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost DPMLJ dostát svým závazkům. Podlimitní hodnoty z let 2010-2011 se v následujících letech zvýšily nad limitní úroveň, společnosti se dařilo snižovat své krátkodobé závazky. V roce 2014 sice úroveň opětovně dosáhla rozvahově podlimitní úroveň (0,44), avšak výše krátkodobých závazků koresponduje s investiční činností v oblasti TT a s nákupem nových BUS. V případě vyplacení dotačních prostředků v řádném termínu by ukazatel běžné likvidity přesáhl hodnotu 2, která je obecně považována za adekvátní. Stejného výsledku dosahuje i ukazatel pohotové likvidity.

DPMLJ, podobně jako ostatní DP, čelí tlaku ze strany objednatelů na snižování výše kompenzace, která plně nepokrývá tzv. prokazatelnou ztrátu, nemluvě o tzv. přiměřeném zisku, kterým by podnik měl financovat obnovu. Za současné situace nastaveného systému řízení nákladů, nízkých cen PHM a elektrické energie podnik tlak zvládá, byť za cenu kompenzace části oprávněných nákladů ziskem z komerčních aktivit. Finanční stabilita společnosti tak není bezprostředně ohrožena. Na jedné straně spatřuje auditor riziko v klesajících externích tržbách za reklamu; na druhou stranu se společnosti podařilo během 2012-2014 utlumit ztrátovou dálkovou dopravu a navázáním spolupráce se STUDENT AGENCY převést službu na lince do Prahy do kladných čísel. Společně s ukončením prodeje nafty v roce 2012 se výše uvedená opatření projevila poklesem na straně výnosů (v absolutní hodnotě o 20 mil. Kč). Současně však došlo k poklesu i na straně nákladů. Tento pokles byl výraznější a umožnil společnosti od roku 2013 dokonce vytvářet rezervy na opravy majetku (13,3 mil. Kč v roce 2013 a 18,5 mil. Kč v roce 2014).

Výsledky ukazatelů lze interpretovat tak, že DPMLJ zajišťuje požadavky objednatelů s obdobnými parametry jako ostatní dopravní podniky. Smluvní objemy jízdnicíh řádu jsou plněny v plném objemu a s dostatečnou spolehlivostí, kvalitou a bezpečností. Část nájezdu vzkm je zajišťována subdodavatelem BL, smluvní výše činí od roku 2012 celkem 3,2 mil. km. Závazek však není ze strany DPMLJ naplňován.

Z pohledu hospodaření společnost vykazuje ve sledovaném období příznivý provozní hospodářský výsledek, celkový výsledek je pak negativně ovlivněn finančním výsledkem hospodaření. Je to dáno úvěrovým zatížením společnosti, které, jak již bylo řečeno, je způsobeno širokou investiční aktivitou DPMLJ. Pozitivním faktorem je snižování nákladovosti, a to ve většině oblastí.

Naopak negativně se jeví trend snižování příspěvků objednatelů a to především z pohledu splácení finančních závazků z investiční činnosti. Současně auditor doporučuje řešit systémově opravy dlouhodobého majetku, i za použití zákonných rezerv na tyto opravy, a v kontextu s řešením oprav a obnovy dlouhodobého majetku projednat s objednateli veřejné služby alternativně zahrnování přiměřeného zisku do výpočtu prokazatelné ztráty. Auditor doporučuje, v návaznosti na budoucí podnikovou strategii DPMLJ, využít potenciál pro růst tržeb společnosti v rozvoji vedlejší podnikatelské činnosti (např. pronájem majetku, prodej reklamy, prodej opravárenských kapacit apod.).

2. Kontrola významných obchodních smluv a jejich plnění

Auditor provedl kontrolu významných smluvních vztahů a dále potom analýzu nastavení a plnění obchodního vztahu s vlastníkem-objednatelē.

V případě dodavatelsko-odběratelských vztahů byla zvláštní pozornost věnována vztahům se strategickým partnerem DPMLJ, společností BL, která je ze Smlouvy o zajištění výkonu závazků veřejné služby v hromadné dopravě („Smlouva“) do konce roku 2019 klíčovým subdodavatelem DPMLJ. Vzhledem k materialitě obchodních vztahů auditor podrobil analýze i doprovodné smlouvy, které na uvedenou smlouvu navazují.

Na základě provedené analýzy a dále uvedených důvodů je auditor názoru, že stávající obchodní vztah s BL, uzavřený v roce 2009, je nevyrovnaný v neprospěch DPMLJ zejména v důsledku konstrukce obchodního vztahu a neměl být v této podobě vůbec uzavřen. Z informací poskytnutých managementem DPMLJ auditor dovozuje, že v době uzavření Smlouvy byl DPMLJ v obtížné finanční situaci, kdy zřejmě nebyl schopen zajistit vlastními silami odpovídající kvalitu požadované veřejné služby.

Hlavní výhrada auditora spočívá v konstrukci obchodního vztahu, kdy DPMLJ, který sám každoročně složitě vyjednáva s objednatelē o výši své kompenzace pokrývající pouze náklady, se vůči BL zavázal hradit cenu včetně tzv. přiměřeného zisku, a to po dobu deseti let. Třebaže BL doposud neuplatnil vůči DPMLJ pohledávku z přiměřeného zisku, existuje riziko, že tato pohledávka může být zesplatněna. Výše této potenciální pohledávky je dle auditorovi zpřístupněných informací pouze za období 2010-2014 cca 118 milionů Kč. Tato částka se může do konce smluvního vztahu navýšit k částce 300 mil. Kč. Auditorovi je známo, že se BL zavázal v dodatcích ke Smlouvě neuplatňovat pohledávku z přiměřeného zisku za období do r. 2013, bude-li Smlouva ze strany DPMLJ dodržena. Pro další období však dohoda smluvních stran doposud nebyla uzavřena, riziko pro DPMLJ tedy trvá. Nelze vyloučit, že tato částka by

dopadla na vlastníka DPMLJ, jelikož společnost by nebyla schopna případný závazek hradit.

Ačkoliv DPMLJ podléhá kontrole ze strany objednatelů, sám nemá vůči BL tuto možnost. V praxi je tak nucen plnit vůči BL dle jím stanovené ceny dopravního výkonu („CDV“), protože BL možnost kontroly s odkazem na obchodní tajemství odmítá. DPMLJ si nechal zpracovat právní analýzu potvrzující možnost kontroly pouze kvantitativních a kvalitativních parametrů smlouvy. Takovou kontrolu však auditor považuje za nedostatečnou, proto auditor doporučuje upravit dodatkem smlouvu tak, aby se zvýšila možnost kontroly nad cenou vykazovanou BL.

Okolnosti vzniku samotné smlouvy jdou za rámec pověření auditora. Smlouva ve znění jedenácti dodatků nicméně působí celkově nekonceptním dojmem. Z následných dodatků je zřejmá snaha znění Smlouvy zpřesňovat, doplňovat a smluvně ošetřovat jednotlivé prvky vývoje smluvního vztahu. Auditor doporučuje věnovat pozornost i vzniku související Dohody o určení rozhodců, jež je v kontextu spolupráce obou společností a celkových souvislostí také nestandardní zejména z důvodu určení rozhodců na pět let. V obecné rovině auditor konstatuje, že odpovědnost za uzavření smlouvy s BL a následných dodatků nese statutární orgán DPMLJ.

Auditor doporučuje představenstvu DPMLJ vyvinout maximální úsilí k eliminaci potenciálního rizika vyplývající z nevyplaceného přiměřeného zisku, který je v tuzemských podmínkách (obzvláště směrem k privátní společnosti) velmi neobvyklý, a to přesto, že je legislativně ukotven. Druhou rovinou problému je potom dlouhodobé nerespektování zákonných principů tvorby a úhrady prokazatelné ztráty ze strany objednatelů.

Dalším významným vztahem propojujícím DPMLJ a BL je společné vlastnictví plnicí stanice CNG. Ekonomický záměr, jakož i okolnosti investice realizované v roce 2011, která DPMLJ stála celkově přes 11 mil. Kč a zejména její okamžitý podnájem privátnímu subjektu až do roku 2044, se závazkem minimálního odběru ze strany DPMLJ, nejsou auditorovi jasné. Důvod tohoto podnájmu nebyl auditorovi vysvětlen, proto auditor doporučuje představenstvu tyto okolnosti prověřit.

Podle názoru auditora a na základě provedené právní analýzy (právní analýza povinnosti DPMLJ ve vztahu k povinnosti nákupu PHM z hlediska zákona o veřejných zakázkách zpracovaná AK Kubica Zajíc & partneři 30. 10. 2015; právní analýza je součástí písemných výstupů BDO předaných DPMLJ), že v případě Dodatku č. 2 smlouvy o nájmu plničky CNG uzavřeném dne 29. 10. 2014 mezi DPMLJ a společností DOPRAVNÍ PODNIK Česká Lípa s.r.o., kterou se DPMLJ zavázal k minimálnímu odběru CNG od listopadu 2014 do prosince 2025 v objemu 3 350 000 kg, byl porušen zákon o veřejných zakázkách tím, že tato zakázka nebyla zadána postupem podle zákona o veřejných zakázkách.

Auditor je toho názoru, že obdobným způsobem byl porušen zákon o veřejných zakázkách v případě uzavření smlouvy o dílo ze dne 8. 3. 2011 mezi společností TEDOM a.s. na straně jedné a společnostmi DPMLJ a BL na straně druhé (dodávka technologického celku plnicí stanice CNG). Z uvedené smlouvy je zřejmé, že hodnota celé dodávky činí 16 093 890 Kč bez DPH, z toho 12 998 068 Kč bez DPH činí technologická část a 3 095 822 Kč bez DPH stavební část. Z věcného popisu předmětu výše uvedené smlouvy, jakož i jejího finančního objemu, je zřejmé, že rozhodující částí plnění smlouvy je dodávka technologie. Rovněž z účetní evidence DPMLJ vyplývá, že rozhodující hodnota provedené investice je v účetnictví zařazena a odpisována jako technologie, resp. z významně menší části jako stavba.

S ohledem na výše uvedené skutečnosti je auditor toho názoru, že v případě zadání této zakázky měl být aplikován postup podle zákona o veřejných zakázkách, neboť limit pro zadávání veřejných zakázek pro sektorové zadavatele platil v době uzavření smlouvy pro dodávky 10 020 000 Kč bez DPH. Tento limit se vztahuje na celkovou výši zakázky (v tomto případě 16 093 890 Kč bez DPH), bez ohledu na to, zda její část je zadávána subjektem, který není sektorovým zadavatelem.

Auditor doporučuje vyvinout v součinnosti s BL úsilí vedoucí ke zrušení stávajícího podnájemního vztahu a nastavení vztahů, kdy bude stanici CNG provozovat jeden z jejích spolujednatelů.

Kromě uvedených smluv auditor identifikoval a prověřil související obchodní vztahy obou subjektů, zejména nájemní smlouvy (k nemovitostem, dopravním prostředkům i parkovacím plochám), smlouvy k výpůjčkám vozů, smlouvy o dílo týkající se oprav dopravních prostředků. Je konstatováno, že sjednané smluvní podmínky se zásadně neodchyľují od standardu, s výhradou, že DPMLJ je zpravidla v horší pozici z pohledu možnosti výpovědi smluvního vztahu. U pronájmu parkovacích ploch doporučuje auditor navýšit cenu pronájmu o 100 %, třebaže absolutní částku lze považovat v kontextu hospodaření DPMLJ za marginální.

V rámci posouzení zásadních dodavatelsko-odběratelských vztahů dále auditor prověřil okolnosti vzniku a podmínky nájemní smlouvy na neveřejnou čerpací stanici v areálu DPMLJ, která v zásadě znamená outsourcing dodávky klíčového vstupu. Třebaže realizace podnájem je managementem DPMLJ zdůvodňována v kontextu přistoupení k výběrovému řízení organizovanému společností Silnice LK a.s. jako centrálním zadavatelem, má auditor za to, že představenstvo mělo okolnosti podnájem řádně a detailně posoudit a vyhodnotit, což bylo dle názoru auditora provedeno pouze částečně.

Na druhé straně, od počátku pronájmu představenstvo pravidelně vyhodnocuje efektivitu nákupu nafty, a to bez negativních nálezů. Dle sdělení managementu je kromě výše nájemného pozitivem pronájmu čerpací stanice příspěvek pronajímatele k přechodu DPMLJ na biologickou naftu. Zavedení bionafty a související vzniklé úspory management spojuje se spoluprací s nájemcem. Průměrná cena dodávky je pod průměrem trhu.

V rámci kontroly významných obchodních smluv se auditor detailně věnoval veřejné zakázce na dodávku 21 autobusů s diesellovým pohonem, která vyústila v podpis kupní smlouvy s vítězem výběrového řízení, společností TEZAS servis a.s. Auditor neshledal v průběhu řízení na straně DPMLJ známky podjatosti vůči jednotlivým soutěžícím.

Při kontrole smluv o administraci čerpání prostředků z fondů Evropské unie uzavřených se společností EUMONIA, spol. s r.o. včetně smluvené ceny za poskytnutí služby bylo zjištěno, že v případě administrace projektu „Modernizace tramvajové trati v úseku Klicperova - U Lomu“ - investiční akce z let 2008-2009 - je cena v porovnání s cenami za administraci dalších projektů, s přihlédnutím k výši dotace, a porovnání s nabídkou získanou od společnosti poskytující obdobné služby, nadhodnocena. Nicméně auditor konstatuje, že výběrové řízení administrace proběhlo řádným způsobem. Dále bylo zjištěno vynaložení finančních prostředků DPMLJ v hodnotě 843 tis. Kč za zpracování projektové žádosti o dotaci k projektu „Výstavba tramvajové trati v úseku U Lomu - Krejčího - Dobiášova - 1. etapa“ - inv. akce z roku 2011, které se s odstupem času jeví jako nevhodné. V roce 2011 DPMLJ ve spolupráci se SML (partner projektu) rozhodl o odstoupení projektu z několika důvodů -

nevykoupení potřebných pozemků, podhodnocení nákladů dle projektové dokumentace (odhad byl proveden pouze na základě dokumentace k územnímu řízení) a z důvodu nevyhovujícího poměru cena versus dotace. Ověřením výběrových řízení bylo dále identifikováno, že ve výběrovém řízení na administraci projektu „Modernizace tramvajové tratě v úseku Klicperova - U Lomu - Dobiášova“ z prosince 2009 došlo při přípravě Výzvy k podání cenové nabídky k administrativní chybě. Výzva odkazuje na čestné prohlášení prokazující splnění technických kvalifikačních požadavků, které však součástí dokumentace není.

Ověřením vzorku marketingových smluv bylo v případě recipročních smluv identifikováno mimo jiné i protiplnění ve formě prezentace loga DPMLJ. Dle názoru auditora prezentace loga nepřináší odpovídající ekonomický efekt, jelikož dopravní služby DPMLJ jsou veřejně dostupnou, všeobecně známou službou. Nicméně prezentace loga je běžný způsob marketingu používaný především na kulturních a sportovních akcích, kde opakující se sekvence nedává prostor pro jiný způsob reklamy. Tato forma protiplnění byla identifikována u reklamních smluv se společností FC SLOVAN LIBEREC a.s. a Bílí Tygři Liberec, s.r.o. Uvedené smlouvy jsou zároveň uzavřeny na dobu 5, resp. 6 let. Doba platnosti smluv odpovídá běžné praxi. Ovšem vzhledem k tomu, že se jedná o smlouvy recipročního charakteru, je vhodné tyto smlouvy uzavírat na kratší dobu v případě potřeby reklamních ploch pro reklamu realizovanou na základě běžných obchodních smluv. Z hlediska hodnoty plnění jak u běžných, tak u recipročních smluv, nebyla zjištěna identifikována.

3. Vztahy s vlastníkem

V rámci této části se auditor zaměřil na analýzu vztahů mezi objednateli veřejné služby, společností DPMLJ a jejím subdodavatelem, společností BL. Analýza byla provedena v kontextu zákonných východisek, která tyto vztahy upravují, zejména výpočtu prokazatelné ztráty a přiměřeného zisku a problematiky přiřazování oprávněných nákladů, jejich následného vykazování jednotlivým objednatelům a výkonem kontroly ze strany objednatelů.

Výpočet prokazatelné ztráty a přiměřeného zisku je ve společnosti DPMLJ konstruován v souladu s platnou legislativou (nařízení vlády č. 493/2004 Sb., kterým se upravuje prokazatelná ztráta ve veřejné linkové dopravě a kterým se konkretizuje způsob výkonu státního odborného dozoru v silniční dopravě nad financováním dopravní obslužnosti a vyhláška č. 241/2005 Sb., o prokazatelné ztrátě ve veřejné drážní osobní dopravě a o vymezení souběžné veřejné osobní dopravy). Způsob, kterým jsou tvořeny výkazy v používaném informačním systému QI neumožňuje plnou standardizaci výkaznictví. Výpočet výkazů dopravce je prováděn mimo informační systém společnosti - pomocí manažerské nadstavby GIST a podpůrného SW Excel. Při detailním zkoumání metodiky přiřazování nákladů byla na jedné straně zjištěna unifikace principů alokace (forma vazebních tabulek SW GIST a řady rozpočtových kritérií), na druhé straně je DPMLJ nucen provádět ruční korekce dílčích parametrů. O uvedených korekcích vede DPMLJ záznam. Auditor doporučuje uvedené postupy metodicky a dokumentačně zpracovat.

Na základě srovnání požadované a obdržené kompenzace je možné konstatovat, že DPMLJ nedostává uhrazenou celou výši vykázaných oprávněných nákladů. Společnosti DPMLJ nebyl navíc ve sledovaném období let 2012 až 2014 vyplácen téměř žádný přiměřený zisk, který by dovolil další rozvoj služeb. Zde

auditor poukazuje na kontrast neplnění ustanovení o tvorbě a úhradě prokazatelné ztráty ze strany objednatelů veřejné služby a skutečnosti, že BL má smluvní nárok na plnou úhradu prokazatelné ztráty.

Auditor doporučuje ukončení smluv o závazku veřejné služby řídicích se nařízením vlády 493/2004 Sb., vyhláškou č. 241/2005 Sb. a sepsání nových smluv na základě vyhlášky Ministerstva dopravy č.296/2010 o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace. Na základě zkušeností z auditu jiných dopravních podniků by tímto krokem DPMLJ mohl získat lepší vyjednávací pozici při žádosti o dotační programy a určitou jistotu ve výši obdržené kompenzace, kterou je dle této vyhlášky objednatel závazku veřejné služby zavázán uhradit minimálně do výše rozdílu mezi náklady a výnosy vyplývajícími ze smlouvy o veřejných službách. Toto doporučení je ve shodě se záměrem managementu DPMLJ, a to mimo jiné i v souvislosti s požadavky dotačních programů Ministerstva dopravy na období 2017-2022.

4. Posouzení nákupních cen u stěžejních vstupů

Auditor se zaměřil zvláště na PHM (naftu, bionaftu a CNG), energie, nákup náhradních dílů a dodávku služeb související s opravami autobusů. Na základě provedené analýzy auditor konstatuje, že nákupní ceny nafty se dlouhodobě pohybují cca 7 % pod průměrnou cenou na trhu. U bionafty je obtížné určit referenční cenu, jelikož není spolehlivě vykazována. Z dostupných dat lze nicméně usuzovat, že dodavatel obou paliv, společnost MOVI oil s.r.o. nabízí u bionafty přibližně stejnou slevu proti trhu jako v případě nafty.

V případě CNG je situace ovlivněna spoluvlastnictvím plnicí stanice v Jablonci n. Nisou. Do února 2014 DPMLJ odebíral CNG pro zónu Liberec výhradně od třetích stran, v zóně Jablonec n. Nisou byl odběr CNG realizován pro 13 kusů BUS pronajatých BL. Od února 2014 byl počet pronajatých BUS snížen na 6 ks a DPMLJ zahájil odběr CNG v Jablonci n. Nisou i pro BUS zařazených do plnění veřejné služby v Liberci. Nákupní cena je dle sdělení managementu cca 15 % pod průměrem čerpacích stanic v okolí. Z logistických důvodů nicméně společnost i nadále zajišťuje cca ¼ spotřeby CNG z dražších externích zdrojů.

Analýzou dodávek materiálu bylo zjištěno, že deset největších dodavatelů má cca 40% podíl na celkových dodávkách, což dává DPMLJ relativní nezávislost na jednotlivých dodavatelích. Auditor provedl u některých položek indikativní poptávkové řízení zaměřené na ověření adekvátnosti realizovaných cen. U všech zkoumaných položek byla cena dosažená DPMLJ pod cenou, kterou auditor obdržel na základě svých fiktivních poptávek.

DPMLJ je poměrně úspěšný ve snižování jednotkové ceny energií. Mezi lety 2013 a 2014 se změnou dodavatele elektřiny podařilo dosáhnout snížení jednotkové ceny o cca 13 %.

Oblast externích oprav je dle zkušenosti auditora oblastí, kde existuje obvykle významný potenciál úspor. DPMLJ má relativně nízký podíl externích oprav autobusů, jelikož se snaží být maximálně soběstačný. Vně společnosti se zadávají pouze generální opravy a k těm se přistupuje pouze zřídkka.

5. Kontrola výběrových řízení a systému nákupu

Kontrolou výběrových řízení a systému nákupu byla zjištěna neaktuálnost vnitřní předpisové základny v otázce limitů veřejných zakázek, která však neovlivňuje principy nakupování ve společnosti, a nejednoznačnost některých ustanovení. Dále analýzou procesu nákupu bylo zjištěno, že v případě přímých nákupů není využíváno seznamu významných dodavatelů (interně schválených), respektive tento seznam není úplný. Může tak nastat situace, kdy je dodavatel vybrán na základě subjektivního hodnocení objednavatele. O nákupech majetku či větších oprav je však informováno představenstvo společnosti, o větších investičních akcích nad 50 mil. Kč pak zastupitelstvo SML.

V současné době probíhá implementace a testování úpravy nákupního modulu v oblasti schvalování objednávek v informačním systému QI. Nyní dochází k tomu, že nákup celku, jehož součástí je nezbytné dodat více dodavatelů, je schvalován odděleně. Existuje tak potenciální riziko obcházení limitů odpovědnosti pro nákup.

V rámci ověření oblasti nákupů byl dále kontrolován vzorek výběrových řízení. Analýzou vybraných výběrových řízení byla zjištěna skutečnost, že ne všechna řízení byla zveřejněna na elektronickém portálu veřejných zakázek, a to na základě rozhodnutí představenstva. Protože nezveřejnění zakázky může vést k menšímu počtu hodnotitelných nabídek a vyšší vysoutěžené ceně, doporučuje auditor postupovat dle pravidel pro zkrácená řízení pouze v mimořádných případech.

6. Propojenost osob v managementu s významnými dodavateli, odběrateli či konkurenty

Stávající ředitel DPMLJ přišel do společnosti DPMLJ z pozice ředitele ČSAD Jablonec nad Nisou a.s., a to na pozici dopravního ředitele. Souběžně s pozicí dopravního ředitele zastával pozici člena představenstva BL. Pozici v představenstvu BL opustil až se svým jmenováním ředitelem společnosti DPMLJ. Souběh obou funkcí trval cca 1,5 roku a dle sdělení byl souhlas udělen tehdejšími řediteli DPMLJ. Kumulaci takto významných funkcí u zákazníka a dodavatele služby považuje auditor za nevhodný.

V rámci analýzy auditor zkoumal obvyklou praxi dopravních podniků v oblasti používaného modelu řízení, resp. správy společnosti (Corporate Governance), zejména pak statut členů výkonného managementu. U více jak 80 % dopravních podniků je ředitel společnosti zároveň členem statutárního orgánu. Auditor doporučuje upravit základní model Corporate Governance ve smyslu posílení právní odpovědnosti zástupců výkonného managementu a současně upravit model řízení variantně ve smyslu aplikace monistického systému řízení, resp. dualistického systému řízení společnosti (včetně úprav nezbytných dokumentů interní legislativy).

7. Pravidla odměňování manažerů

Auditor prostudoval příslušné vnitřní normy, zejména Podnikovou směrnici pro poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Dále prošel vzor smluvní mzdy, která je uplatňována pro odměňování vrcholového managementu, i konkrétní výkonové ukazatele, na jejichž splnění je vázána variabilní složka mzdy. Obecná pravidla odměňování byla následně konfrontována se mzdovými výkazy.

Auditor konstatuje, že absolutní výše dosažitelné odměny v posuzovaném období odpovídá regionu, úrovni a míře odpovědnosti spojené s pozicí. Problém spatřuje auditor v trendu nastavení pevné a

pohyblivé složky měsíční odměny. Zatímco do poloviny roku 2014 převažovala pohyblivá složka mzdy (70 % celkové měsíční mzdy), dnes je situace opačná a podíl pohyblivé složky činí 30 %. Tato změna však neměla reálný dopad na výši vyplácených mezd, jelikož pohyblivá složka mzdy je vyplácena automaticky.

Pravidla odměňování nejsou dle názoru auditora po management nastavena vhodným způsobem a dostatečně motivačně. Auditor konstatuje, že motivační kritéria odrážejí chybějící dopravní koncepci v regionu a současně i strategii SML a DPMLJ, jelikož odměna vrcholového managementu by se standardně měla odvíjet od míry plnění dlouhodobých strategických cílů. Klíčovým parametrem pro manažerské odměňování je nyní kladný výsledek hospodaření společnosti, což je u společnosti, kde klíčovým kritériem podnikání není zisk, problematické.

Nevyužitý prostor spatřuje auditor v kritériích projektové povahy, kde by se odměna vztahovala k naplnění jasně definovaného cíle střednědobé povahy s jednoznačně měřitelným dopadem do finanční efektivity hospodaření podniku a/nebo zvyšování kvality služby.

8. Personální audit a kontrola mzdových nákladů se zaměřením na účelnost jejich využití.

V rámci této části auditor porovnal organizační strukturu DPMLJ s organizačními strukturami obdobných DP. Podobnému srovnání byla podrobena mzdová úroveň i výkonové ukazatele vázané na produktivitu práce. S ohledem na specifika společnosti, zejména že DPMLJ je (a) jediný dopravní podnik, který řeší významnou část veřejné služby subdodavately, a (b) dopravní podnik s relativně velkým podílem pracovníků mimo zaměstnanecký poměr, je u některých ukazatelů obtížnější interpretace.

Příkladem může být ukazatel provozních nákladů na jednoho zaměstnance, kde dosahuje DPMLJ v rámci vzorku nejhorších výsledků. V souladu se subdodávkami veřejné služby není tento ukazatel vypovídající a je příkladem různě obtížných specifik porovnávaných dopravních podniků. Tento ukazatel postihuje jeden ze základních ekonomických charakteristik nastavení vztahu s BL. Jedná se v podstatě o „outsourcing naruby“. Zatímco v klasickém outsourcingu jsou odděleny režijní činnosti, které nejsou klíčové pro fungování podniku a podnik pouze zatěžují fixními náklady, DPMLJ „outsourcuje“ převážně přímé náklady, přičemž nadále nese řadu provozně režijních nákladů např. proces jízdních řádů, revizorů, prodeje jízdného atd.).

Na základě provedené analýzy mzdových nákladů a jejich srovnání s referenční skupinou lze konstatovat, že průměrná mzda v DPMLJ odpovídá standardům v odvětví stejně jako regionu, kde podnik působí. Pro strukturu odměny platí stejné konstatování jako pro odměňování vrcholového managementu; přibližně 75 % procent vyplácené odměny tvoří základní mzda. Pohyblivá část mzdy je vyplácena automaticky, ke srážkám dochází výjimečně.

V oblasti personálního auditu došlo dále k ověření dodržování platné legislativy v oblasti bezpečnosti práce vlivem existence více pracovních vztahů jak v DPMLJ, tak v DPMLJ a současně u subdodavatele společnosti BL. Současně platná legislativa není v oblasti bezpečnosti práce porušována. Zároveň poměr pracovníků pracujících pro DPMLJ na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr odpovídá dle názoru auditora potřebě DPMLJ pro zajištění výluk, objížděk, posilových spojů na

zajištění dopravy na kulturní a sportovní akce, komerčních zakázek či jiných mimořádných akcí konaných v okolí města Liberec.

* * *

3 SHRnutí HLAVNíCH DOPORUČENí AUDITORA

Z navržených opatření auditor považuje za naprosto zásadní narovnání některých smluvních ujednání s BL. Zejména se jedná o narovnání stávajícího závazku úhrady přiměřeného zisku, jehož výše může dle odhadu auditora za dobu trvání smluvní vztahu dosáhnout za určitých předpokladů až 300 mil. Kč. Ostatní parametry Smlouvy potom doporučuje auditor upravit tak, aby se zvýšila možnost kontroly nad cenou vykazovanou BL a byla smluvně ošetřena skutečně zajišťovaná hranice minimálního závazku odběru veřejné služby.

Smlouvu o nájmu a podnájmu plnicí stanice CNG řadí auditor z pohledu významnosti rizik hned za Smlouvu o zajištění výkonu závazků veřejné služby v hromadné dopravě. Auditor jednoznačně doporučuje vyjednat ukončení smlouvy a zajistit vlastní provozní obsluhu plničky ve spolupráci s partnerem v tomto projektu, BL.

Z pohledu dalšího rozvoje DPMLJ spatřuje auditor jako přednost (a potenciální příležitost) velikost obsluhovaného území, které lze rozvíjet v rámci budoucí koncepce dopravy v regionu Libereckého kraje. Auditor doporučuje projednat tuto příležitost ve spolupráci se všemi objednateli veřejné dopravy. Dále auditor poukazuje na skutečnost, že DPMLJ není v krátkém horizontu schopen sám zabezpečit objem MHD v obou městech, což zakládá potřebu definování strategické koncepce rozvoje dopravní obslužnosti v dostatečném předstihu před ukončením stávající smlouvy se subdodavatelem v roce 2019.

Závěrem auditor konstatuje, že v průběhu auditu se vyskytly případy nestandardního chování vůči členům auditního týmu s cílem ovlivnit závěry auditu. Na tyto snahy nebylo ve zprávě reagováno.

V Praze dne 26. 2. 2016



Ing. Ondřej Šnejdar
Partner
BDO Audit s.r.o.