Finální zpráva - Audit / Analýza efektivity společnosti ČSAD Liberec, a.s.

Připraveno pro zástupce
společnosti Autobusy LK, s.r.o.

15. 01. 2025

Obsah

1 Manažerské shrnutí 3

2 Úvod 4

2.1 Stručný popis společnosti ČSAD Liberec, a.s. 4

2.2 Projektové cíle 4

2.3 Přístup k realizaci analýzy efektivity 5

3 Analýza efektivity 7

3.1 Analýza klíčových procesů Společnosti 7

3.1.1 Analýza řídícího systému společnosti 9

3.1.2 Návrh opatření pro další rozvoj Společnosti v oblasti řídích procesů 13

3.2 Analýza efektivity provozu a doporučení pro další rozvoj 16

3.3 Analýza efektivity servisu a údržby a doporučení pro další rozvoj 20

3.4 Analýza dalších podpůrných činností Společnosti 22

3.5 Identifikace nesouladů v interních předpisech a vnitřním kontrolním systému 25

3.6 Analýza závěrů z rozhodnutí jediného společníka o posunutí termínu realizace fúze sloučením společnosti Autobusy LK, s.r.o., s ČSAD Liberec, a.s. 28

3.6.1 Přístup Poradce k analýze závěrů rozhodnutí 28

3.6.2 Shrnutí a kontext analyzovaného stanoviska 28

3.6.3 Analýza stanoviska a stanovení kroků pro realizaci fúze k 1.7.2025 29

1 Manažerské shrnutí

ČSAD Liberec, a.s. (dále také jako „**Společnost**“ nebo “**ČSAD Liberec**”) se v závěru roku 2024, během kterého probíhal současný projekt „Audit / Analýza efektivity hospodaření a potenciálů optimalizace a zefektivnění hospodaření procesů společnosti ČSAD Liberec, a.s.“ nacházela ve složité finanční i provozní situaci.

Společnost je závislá na výnosech generovaných skrze „Smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících ve veřejné linkové dopravě na zabezpečení stanoveného rozsahu dopravní obslužnosti Libereckého kraje“ (dále také „**Smlouva o přepravě**“) pro oblasti Českolipsko a Liberecko. Smlouvy jsou postaveny na předpokladu indexace variabilní složky mzdy řidičů dle 5. skupiny prací v oboru Doprava, dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a č. 589/2006 Sb. Navzdory ke každoročnímu růstu mzdy na srovnatelných pozicích přesahujícím 7 % (dle veřejně publikovaných dat zpracovaných ČSÚ) v posledních dvou letech nedošlo v 5. skupině prací ke změně sazeb. Společnost tak musela pro zajištění personálních kapacit nutných pro realizaci výkonů navyšovat odměny řidičů, přičemž tyto nebyly nikterak reflektovány na straně výnosů. Tento dlouhodobý nesoulad dovedl Společnost na hranici schopnosti dále ekonomicky fungovat (společnost vykazuje záporný pracovní kapitál, de-facto nulovou likviditu a vysokou dlouhodobou zadluženost) a jeho vyřešení je klíčovým předpokladem pro zajištění provozuschopnosti Společnosti, pro tento krok je však nezbytná součinnost Libereckého kraje.

Z pozice Společnosti je v ekonomické oblasti důležité se více zaměřit na řízení pomocí cash-flow, ve kterém bude zohledněný dlouhodobý business plán společnosti (jeho příjmy a jeho výdaje). Účetní pohled přes výnosy a náklady je v současné situaci zavádějící a nedostatečný. Vedení Společnosti pak bude schopné transparentně komunikovat s vlastníkem a zároveň plánovat dlouhodobou investiční činnost, která je pro fungování společnosti kritická (pravidla pro stáří a vybavení vozového parku zajišťující výkony objednané ve Smlouvě o přepravě).

V procesní oblasti bylo v rámci realizované analýzy odhaleno několik vzájemně provázaných problémů, které zvyšují provozní i strategická rizika. Klíčovým faktorem je centralizace ekonomického řízení na předsedu představenstva, což má široké důsledky pro strategické plánování, provozní stabilitu a finanční řízení.

Dalším klíčovým procesním nedostatkem jsou chybějící standardní procesy pro strategická rozhodnutí, jako je příprava business case, mají přímou vazbu na případ nákupu areálu ve Vratislavicích. Bez předchozí analýzy dopadů, rizik a scénářů bylo rozhodnutí přijato izolovaně, bez projekce dopadu na finanční stabilitu Společnosti. Tento příklad zdůrazňuje, že absence systémového přístupu (zpracovaný business case) k rozhodování zvyšuje riziko nepotřebných investic, což může mít negativní dopad na ekonomickou situaci Společnosti. Nejasnosti a neshoda na úrovni managementu v plánování využití nového areálu ve Vratislavicích jsou důsledkem absence integrovaného přístupu mezi strategickým a operativním řízením.

Podobné nedostatky se projevují i ve strategii obnovy vozového parku. Neexistence dlouhodobého finančního plánování spojeného s obnovou vozidel a absencí jasně definovaných zdrojů financování vytváří riziko nerovnoměrné finanční zátěže. Toto riziko je dále umocněno trendem stárnutí vozového parku, který může vést k překročení stanovených limitů pro kvalitu služeb v regionu.

Poradce důrazně doporučuje

1. zavést sdílení finančních informací a reportů na úrovni managementu, čímž se posílí transparentnost a zvýší se zapojení a odpovědnost managementu.
2. standardizovat procesy strategického rozhodování pomocí business case jako základního nástroje pro hodnocení investic, projektů a koncepčních iniciativ.
3. vypracovat komplexní plán obnovy vozového parku včetně dlouhodobého finančního výhledu a identifikace zdrojů financování.
4. posílit propojení mezi strategickým plánováním a každodenním provozním řízením, aby se minimalizovala rizika a zlepšila koordinace mezi jednotlivými oblastmi.
5. Zvýšit standardizaci procesů řízení a celkovou transparentnost strategického rozhodování vzhledem ke skutečnosti, že Společnost má hlavní příjmy z realizace in-house služeb pro Liberecký kraj.

2 Úvod

2.1 Stručný popis společnosti ČSAD Liberec, a.s.

ČSAD Liberec, a.s., je akciová společnost, jejímž koncovým vlastníkem je z 99,438 % Liberecký kraj. Hlavními činnostmi Společnosti jsou veřejná autobusová doprava, zájezdová doprava a servis motorových vozidel.

Veřejná autobusová doprava je realizována na základě „Smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících ve veřejné linkové dopravě na zabezpečení stanoveného rozsahu dopravní obslužnosti Libereckého kraje“ oblasti Liberecko a Českolipsko. Smlouvy jsou uzavřené s objednatelem dopravy Libereckým krajem v brutto režimu a platí od prosince 2019 do prosince 2029 (oblast Liberecko), resp. od prosince 2021 do prosince 2031 (oblast Českolipsko). V těchto oblastech se jedná o dopravní obslužnost s výkony přesahujícími 8 milionů kilometrů ročně.

S ohledem na skutečnost, že koncovým vlastníkem Společnosti je Liberecký kraj, který je rovněž Zadavatelem hlavního dopravného výkonu, je dopravní výkon zajišťován v rámci in-house režimu a jedná se o naprostou **většinu ekonomické činnosti** Společnosti. Smlouva o přepravě je „brutto“ smlouva tj. Liberecký kraj poskytuje úhradu za ujeté výkony dle definované sazby (tzv. CDV), přičemž tržby, které Společnost vybere od zákazníků jsou z odměny odečítány. Výkony jsou částečně hrazeny formou pravidelné měsíční zálohy, na kterou navazuje vyúčtování, v rámci kterého je řešeno dorovnání v kontextu skutečně realizovaných výkonů a vybraných tržeb.

Část výkonů je zároveň zajišťována v rámci systému integrované dopravy (v rámci IDOL a PID), kdy dochází k přeúčtování tržeb mezi zapojenými subjekty s ohledem na místo nakoupení a využití jízdních dokladů cestujících.

Společnost rovněž **provozuje doplňkovou komerční činnost** v oblasti autobusové dopravy, kdy spolupracuje zejména s místními sportovními kluby a cestovními kancelářemi. Ekonomický dopad činnosti je však omezený (režim in-house zadávání omezuje komerční činnosti - max. 20 % obratu může být tvořeno činnostmi vykonávanými pro jiné subjekty než Liberecký kraj). Ve zkoumaném období se Společnost limitním hodnotám nepřibližuje.

Společnost ČSAD Liberec skončila **v roce 2023 ve ztrátě** 17,143 milionu Kč a **ztrátové hospodaření vykazovala i v průběhu roku 2024** (během přípravy zprávy nebyly dostupné výsledky za rok 2024).

V průběhu zpracování analýzy (tj. v prosinci 2024) skončil mandát předsedovi představenstva společnosti ČSAD Liberec pana Martina Bobkova. Valná hromada zvolila nového předsedu představenstva pana Martina Lišku a pan Martin Bobek byl zvolen místopředsedou představenstva. V případech, kdy se v této zprávě autor (dále také „Poradce“) odvolává na „*předsedu představenstva*“ a pokud není explicitně uvedeno jinak, je míněn předseda představenstva, jemuž mandát skončil v roce 2024, tj. pan Martin Bobek.

2.2 Projektové cíle

Cílem projektu (dále jen „Projekt“) byla realizace „Auditu / Analýzy efektivity hospodaření a potencionálů optimalizace a zefektivnění hospodaření a procesů společnosti ČSAD Liberec, a.s.“, dále pouze „**analýza efektivity**“ nebo „**audit**“.

Hlavní témata analýzy efektivity byly následující oblasti:

Procesní analýza Společnosti, zaměřená na:

- Audit efektivity hospodaření (přiměřenost a odůvodněnost režijních nákladů, personální náklady a odměňování, personální vybavenost a produktivita práce, využití kapacit technického vybavení, využívání poddodávek – důvodnost a ekonomická výhodnost, cenotvorba a rentabilita zakázek, prověření vybraných transakcí z hlediska zásady péče řádného hospodáře).

- Analýza možnosti zlepšení procesů a potenciální optimalizace. Návrh optimalizačních a restrukturalizačních opatření s cílem zvýšit produktivitu práce a rentabilitu tržeb.
- Prověření klíčových procesů ve společnosti a identifikace nesouladů v interních předpisech a vnitřním kontrolním systému (nákupy investic, poddodávek, materiálu, služeb, kvalita prováděných prací a kontrola kvality, plánování a příprava akcí, správnost účetnictví a dostupnost kvalitních, včasných, úplných a přínosných manažerských dat, komunikace a kooperace uvnitř společnosti, s Libereckým krajem a organizacemi v území).

Finanční analýza Společnosti zaměřená na:

- Vyhodnocení hospodaření a vývoje ekonomiky za určené období 2021-2024 (trendová analýza klíčových složek nákladů a výnosů, vyhodnocení příčin klesající rentability tržeb).
- Audit vybraných transakcí a smluvních vztahů související s klíčovými partnery nebo oblastmi s vysokým finančním dopadem za poslední fiskální rok.

Analýza návrhu realizace fúze, zahrnující:

- Analýza závěrů z rozhodnutí jediného společníka o posunutí termínu realizace fúze sloučením společnosti Autobusy LK, s.r.o., s ČSAD Liberec, a.s. (dle přílohy) a doporučení kroků, které jsou nezbytné pro realizaci fúze k 1. 7. 2025.

V rámci výše uvedených výčtu se Poradce zaměřoval především na identifikaci a popsání klíčových rizik, která mohou významně ovlivnit hospodaření společnosti ČSAD Liberec v roce 2025 i následujících letech a navržení oblastí pro další rozvoj. Účelem zprávy je poskytnout vodítko vedení Společnosti a jejím vlastníkům pro další rozvoj Společnosti.

Přestože se analýza efektivity zabývala ověřováním přiměřeností a odůvodněností nákladů a byla realizovaná namátková kontrola způsobu zasmluvnění a plnění vybraných účetních případů, předmětem analýzy efektivity nebyl forenzní audit (identifikace viníka), ale doporučení pro posílení procesů a řídících prvků tak, aby se do budoucna Společnost poučila z případných pochybení.

Výstupy analýzy efektivity zahrnují tento dokument (dále také „Zprávu“) zabývající se procesní analýzou a analýzou návrhu realizace fúze a samostatnou přílohu č. 1 (dále také „Přílohu“) zabývající se finanční analýzou Společnosti.

2.3 Přístup k realizaci analýzy efektivity

Analýza efektivity Společnosti proběhla v období od 20. 11. 2024 (nahrání prvních podkladů Společnosti na datové úložiště) do 15. 1. 2025 (odevzdání auditní zprávy). Předběžné závěry analýzy efektivity byly představeny a prodiskutovány (v rozsahu odpovídajícím kompetencím pracovníků ke dni zahájení analýzy efektivity) s níže uvedenými zástupci Společnosti v individuálních rozhovorech realizovaných mezi 8. a 9. lednem 2025.

Analýza efektivity byla vypracována na základě:

- Poskytnutých digitálně předaných podkladů. Tyto zahrnují:
  - interní dokumentaci Společnosti;
  - výsledky hospodaření včetně účetních, finančních, i controllingových podkladů, zprávy ekonomického poradce Společnosti (společnosti Nexia AP);
  - dokumentaci možností fúze společností Autobusy LK se společností ČSAD Liberec (zpracovanou advokátní kanceláří HAVEL & PARTNERS s.r.o.);
  - vybrané smluvní vztahy;
  - další Poradcem vyžádané podklady.

- Místního šetření tj. rozhovory se zástupci vedení společnosti a dalšími vybranými pracovníky odborných útvarů (uvedené pracovní zařazení platné k začátku Analýzy efektivity):

  - Martin Bobek, předseda představenstva
  - Michal Třešňák, člen představenstva
  - Martin Liška, provozní ředitel
  - Jiří Heinsch, technický ředitel

- Pavel Šimera, dopravní specialista
- Milena Císařová, účetnictví
- Zuzana Boor, vedoucí PaM
- Andrea Kopáčová, právní oddělení
- Eva Lhotová, kontrola a majetek
- Michal Martinec, IT a telematika
- Veronika Sobotková, správce vozového parku

- Rozhovoru s ekonomickým poradcem Společnosti, Ing. Valdemarem Linkem (ze společnosti Nexia AP) a získaných podkladů

3 Analýza efektivity

3.1 Analýza klíčových procesů Společnosti

Tato kapitola se zabývá identifikací hlavních, podpůrných a řídících procesů Společnosti. Efektivní nastavení procesů má klíčový význam pro úspěšné řízení organizace. Procesní analýza rovněž pomáhá lépe pochopit fungování Společnosti a identifikovat prostor pro další optimalizace a rozvoj.

Z realizovaných rozhovorů a na základě dostupné dokumentace a znalostí podobných společností realizujících dopravní obslužnost jsme identifkovali následující procesy, které jsou níže stručně popsané a graficky zobrazené:

Hlavní procesy

Procesy, které přímo vytváří hodnotu pro zákazníky a tvoří základ podnikání ČSAD Liberec,a.s.

- Realizace veřejné autobusové dopravy a zájezdové dopravy

Řídící procesy

Procesy, které jsou zaměřeny na plánování, řízení, monitorování a kontrolu organizace.

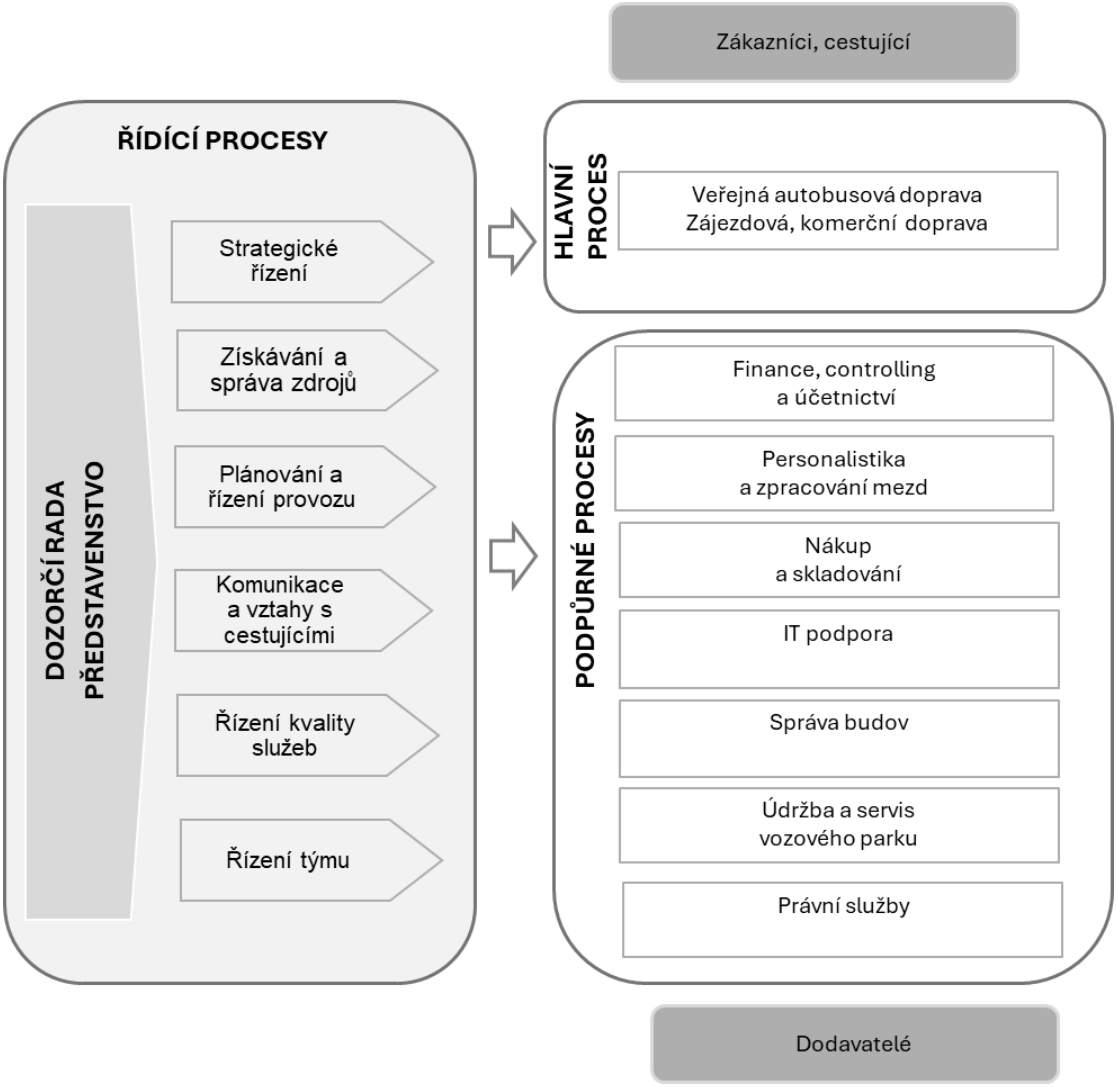
- **Získávání a správa zdrojů** (financování a správa zdrojů potřebných k provozování veřejné autobusové dopravy, komerční, zájezdové dopravy)
- **Plánování a řízení provozu** (monitorování a řízení pohybu autobusů v reálném čase dle jízdních řádů, včetně reakce na přetížení nebo zpoždění)
- **Komunikace a vztahy s cestujícími** (poskytování informací o časování, zpožděních a změnách v jízdním řádu, řešení stížností)
- **Řízení kvality služby** (je součástí každého z uvedených procesů, protože ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků a efektivitu provozu)
- **Řízení týmu** (klíčový faktor ovlivňující úspěšnost hlavních procesů a celkovou kvalitu služeb, zahrnuje plánování, organizaci, vedení a kontrolu činností zaměstnanců)

Podpůrné procesy

Podpůrné procesy jsou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost, optimalizaci nákladů a zajištění kvalitní podpory hlavních procesů organizace. Bez nich by hlavní činnosti nemohly efektivně fungovat.

- **Finance, controlling, účetnictví** (správa rozpočtu, sledování nákladů a výnosů, financování investic, nových projektů)
- **Personalistika a zpracování mezd** (nábor, výběr a školení zaměstnanců, výpočet mezd, správa zaměstnaneckých výhod a dodržování pracovně právních předpisů)
- **Nákup a skladování** (zajištění potřebných materiálů, náhradních dílů a služeb, vyjednávání s dodavateli)
- **IT podpora** (implementace a správa informačních systémů, podpora technologických potřeb organizace)
- **Údržba a servis vozového parku** (zajištění technických standardů, provozuschopnosti a bezpečnosti provozovaných vozidel)
- **Správa budov** (zajištění efektivního, bezpečného a udržitelného provozu všech nemovitostí - servisní střediska, garáže, odstavné plochy)
- **Právní služby** (poskytování odborných konzultací vedení společnosti, interpretace zákonů, předpisů a nařízení, které ovlivňují činnost organizace, příprava, revize smluv a dalších právních dokumentů, tak aby byl zajištěn soulad s platnou legislativou)

Obrázek 1 - Procesní pohled na společnost ČSAD Liberec,a.s.



Přínosy identifikace procesů

- Zvýšení přehlednosti – procesní pohled umožňuje lépe pochopit, jak jednotlivé části /útvary organizace spolupracují.
- Efektivnější řízení zdrojů – jednoznačně definované procesy a vlastníci procesů usnadňují alokaci lidí, finančních zdrojů a technologií.
- Podpora průběžného zlepšování - identifikace procesů je prvním krokem k optimalizaci, automatizaci a zlepšování.
- Identifikace klíčových rizik – procesní pohled na organizaci umožňuje lépe řídit rizika a jejich prevenci.
- Podpora digitalizace a automatizace - identifikace a mapování procesů a souvisejících činností je základním předpokladem pro jejich digitalizaci.

3.1.1 Analýza řídícího systému společnosti

Společnost je řízena velmi operativně s vysokou flexibilitou a nízkou mírou formalizace činností. Tento způsob řízení je provázán s historickým vývojem Společnosti, která v předchozích letech procházela významným růstem výkonů a s tím spojené nutnosti zajištění odpovídajících zdrojů vyžadujících rychlé rozhodování „za běhu“. Současný způsob řízení společnosti je rovněž spojen se striktním dělením provozní agendy, kdy se jednotliví pracovníci a vedoucí zaměřují na zajištění „svojí“ agendy. Toto rozdělení však není podporováno odpovídající řídící dokumentací (absence organizačního řádu a s tím spojeného zakotvení odpovědností).

Obecně lze tento způsob řízení považovat za typický pro menší společnosti a společnosti procházející významnými organizačními změnami, s důrazem na rychlé a flexibilní rozhodování. Naopak pro větší a stabilní společnosti je tento způsob řízení méně vhodný s ohledem na nižší transparentnost a predikovatelnost. Poradce konstatuje, že v současném kontextu fungování společnosti (uzavřené dlouhodobé kontrakty a vybudovaná dopravní základna) se jeví jako vhodné zahájit přesun způsobu řízení z operativního módu do více standardizovaného prostředí.

3.1.1.1 Zjištění a související rizika

Omezená řídící a předpisová dokumentace

Předpisová základna společnosti je velmi základní. Mezi nejlépe popsané agendy patří účetní postupy, které jsou však velmi obecné a nejsou podpořeny písemně ukotvenými pracovními postupy. Další řídící dokumentace je popsána natolik obecně, že z dokumentace není jednoznačný správný postup (pořizování, evidence a vyřazování majetku). Jiné předpisy pak neexistují vůbec, či nemají platné verze které by odpovídali skutečnému řízení společnosti a nejsou využívány (zejména pak Organizační řád, Ochrana osobních údajů, Kyberbezpečnost).

Aktuální stav předpisové základny tak vede k riziku nedostatečného či neefektivního zajištění fungování společnosti či finanční a reputační škodě (např. v oblasti ochrany dat a osobních údajů).

Poradce vnímá jako nedostatek zejména absenci platného a aktuálního Organizačního řádu, ve kterém by byly ustanoveny role, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých útvarů a jejich vzájemné vazby při výkonu jejich odborných agend. *(Stanovy společnosti ČSAD Liberec, a.s. uvádí v odstavci B. Představenstvo, Článek 14, Postavení a působnost představenstva, písmeno l. projednávat a schvalovat organizační řád společnosti.)*

Díky absenci tohoto důležitého dokumentu, tak může docházet k nejednoznačnostem (dělba kompetencí a odpovědností), které následně negativně ovlivňují jak fungování společnosti, tak její výkonnost, komunikaci a vztahy mezi útvary/zaměstnanci. Absence aktuálních definic odpovědností zároveň snižuje vymahatelnost odpovědnosti zaměstnanců (průkaznost neplnění povinností).

Není zavedený formalizovaný systém pro identifikaci, analýzu a mitigaci (řízení) rizik

Ve Výroční zprávě z roku 2023 se uvádí, že společnost se řídí ISO normami 9001 a 14000. Norma ISO 9001 stanovuje požadavky na systém managementu kvality, který pomáhá organizacím zlepšovat procesy, zvyšovat spokojenost zákazníků a efektivitu. Norma ISO 14000 se zaměřuje na environmentální management, pomáhá organizacím řídit dopady jejich činností na životní prostředí a zlepšovat jejich environmentální výkon.

7. Výzkum a vývoj

Společnost neprovádí vlastní výzkum či vývoj. Společnost není závislá na žádných podnicích či licencích. Ve své činnosti se řídí normou ISO 9001. V oblasti životního prostředí společnost pracuje v rámci norem ISO 14000.

V rámci provedeného auditu jsme však zjistili, že absentuje základní dokumentace, neexistuje politika kvality (pro ISO 9001) nebo environmentální politiky (pro ISO 14001). To znamená, že nejsou zpracovány procesní, prováděcí směrnice, manuály nebo organizační pravidla, která by odpovídala požadavkům normy. Nejsou k dispozici záznamy o interních auditech, školeních zaměstnanců, řízení neshod, analýze rizik nebo zlepšovacích opatřeních. Tudíž chybí důkazy o splnění požadavků uvedených norem.

Neidentifikovaná nebo podceňovaná rizika mohou vést k náhlým a neočekávaným nákladům, například v důsledku pokut, soudních sporů, ztrát projektů nebo špatného řízení investic. Absence řízení rizik často znamená reaktivní řešení problémů, místo aby byla rizika řešena proaktivně. Tento přístup je pak spojený s vyšším rizikem realizace negativních dopadů rizik, před zahájením práce na jejich odstranění. Systém řízení rizik je obecně považován za druhou „obranou linii“ společnosti (v návaznosti na přímé řízení procesů jejich vlastníky).

Společnost rovněž nemá zavedený institut interního auditu, který by vedení Společnosti pomáhal garantovat, že procesy a činnosti napříč společností probíhají dle nastavených pravidel. Interní audit hraje pomyslnou třetí „obranou linii“ v návaznosti na systém řízení rizik a samotné provozní řízení. Absence interního auditu pak může vést k situacím, kdy případná absence, či nedodržování pravidel v rámci fungování společnosti nebude odhaleno a povede k akumulaci rizik s tím spojených (např. penalizace od státních dozorových útvarů či dlouhodobá neefektivita dílčích procesů).

Není nastavený standardizovaný proces reportingu a controllingu na úrovni managementu společnosti

Za velmi významné riziko pro řízení Společnosti považuje Poradce absenci standardizovaného provozního reportingu a controllingu. I když dochází ke sběru velkého množství provozních dat (údaje z autobusů, ekonomických a dalších systémů), nedochází k jejich systematickému vyhodnocování.

Jednotliví vedoucí pracovníci tak nemají k dispozici formalizované ukazatele výkonnosti, které by jim umožnily podkládat operativní rozhodování (tzv „evidence-based decision making“). Vedení společnosti se tak opírá o své zkušenosti a dílčí, jednorázové „analýzy“ dat přímo v provozních systémech, což zvyšuje pracnost i riziko chybného rozhodnutí. Absence těchto ukazatelů rovněž snižuje transparentnost celého rozhodovacího procesu jak pro samotné pracovníky realizující činnosti, tak i pro dozorové orgány Společnosti, které se musí opírat o zprostředkované informace.

Na úrovni managementu společnosti chybí standardizovaný reportovací proces, který by zahrnoval nejen ekonomické ukazatele, ale také klíčové provozní, servisní a personální metriky. Tento nedostatek znemožňuje efektivní sdílení a vyhodnocování klíčových ukazatelů, což omezuje přehled celého manažerského týmu o výkonnosti a hospodaření společnosti. To přirozeně snižuje motivaci a vyvolává pasivitu ostatních členů vedení pro jejich aktivní zapojení do řízení a koncepčního směřování společnosti jako celku. Zároveň pak vedení Společnosti nemá jednoduše k dispozici transparentní a spolehlivé zdroje informací, které by bylo možné využít při diskusi se zástupci vlastníka.

Absence reportingu, resp. controllingu rovněž ztěžuje jednotlivým odpovědným pracovníkům sledování formálního plnění některých povinností, jako je např. ověřování kompletnosti knih jízd a způsobu vykazování najetých kilometrů (riziko lidského faktoru vedoucí k nesprávnému stanovení daňových nákladů, resp. mezd pracovníků), výběrů jízdného pro jednotlivé pracovníky a turnusy (riziko poškození zájmů vlastníka nižším výběrem jízdného v situacích, kdy za řidič může za úplatu „do vlastní kapsy“ pustit cestujícího bez vydaného jízdního dokladu).

Mezi další oblasti, které vedou ke zvýšeným provozním rizikům Společnosti je

Poradce konstatuje, že v průběhu realizace auditu došlo k významnému posunu dopředu. V návaznosti na obsazení pozice controllera byla zahájena práce na postupné přezkoumávání dostupných provozních dat (informace o využití autobusů, výkonů řidičů) a zahájení práce na přípravě provozního reportingu. K době tvorby této zprávy však nedošlo k dokončení těchto reportů.

Koncentrace ekonomického řízení a controllingu na jednu osobu (předsedu představenstva)

V návaznosti na převzetí Společnosti Libereckým krajem došlo ke změnám ve vedení Společnosti, spojených s odchodem Ekonomické ředitelky, tato pozice byla následně dlouhodobě neobsazená. Ekonomické řízení, včetně controllingu tak téměř výhradně zpracovával předseda představenstva, v některých případech doplněných o externě zpracované podklady (např. analýza společnosti Nexia AP při expanzi společnosti do oblasti Českolipsko). Tímto de-facto došlo k převzetí odpovědnosti za celkové ekonomické řízení Společnosti na jednu osobu. Zpracované reportingové sestavy jsou sdíleny s dozorovými orgány Společnosti, nikoliv však na úrovni exekutivního managementu společnosti.

Při případné dlouhodobé absenci předsedy představenstva vzniká značné riziko diskontinuity a zajištění ekonomického řízení společnosti.

Management společnosti nemá nastavený proces pro společné projednávání strategických a koncepčních témat

Pro strategická rozhodnutí není formálně nastaven proces, který by standardně inicioval vypracování business case tj. dokument, který by obsahoval finanční analýzu (návratnost, očekávané příjmy nebo úspory) a poskytoval tak podrobné zdůvodnění uvažované investice, projektu nebo iniciativy. Zpracovaný business case by pak byl podkladem pro rozhodování, zda daný projekt schválit, jak jej realizovat a jak monitorovat jeho přínosy. Logickým rizikem absence business casů může být špatné či nekvalifikované rozhodnutí.

Jako příklad výše uvedeného uvádíme postup při nákupu areálu v Liberci - Vratislavice n/N, jako reakci na potenciální ukončení nájemní smlouvy na konci roku 2024 ve stávajícím areálu na adrese České mládeže 594/33, Liberec 6, pronajatém od firmy FinReal Liberec, a.s., kdy před samotným nákupem areálu ve Vratislavicích nebyla zpracována studie (business case), která by vyhodnotila provozní a technickou způsobilost a související rizika pro nakup areálu (resp. rizika spojená s jeho nepořízením) a projektovala budoucí finanční dopad na vývoj hospodaření společnosti v možných scénářích vývoje.

Poznámka: Implikace nákupu areálu ve Vratislavicích se projevuje ve finanční situaci společnosti, přičemž jeho dopady jsou součástí finanční analýzy obsažené dále v této Zprávě, resp. samostatné příloze č. 1.

Zjištění v kontextu výše uvedeného:

[redacted]

Nedotažený návrh strategie obnovy vozového parku, má aktuálně podobu excel tabulky, který byl projednán již před delší dobou, avšak bez stanovení dalších konkrétních kroků. Obnova byla realizována pouze u vozidel, která dosáhla maximálního stáří pro provoz v rámci Libereckého kraje.

Z přehledu je zřejmé, že by mělo dojít k obnově celkem [redacted] vozů v průběhu následujících 4 let (2025-2028):

- 2025 - [redacted] vozy
- 2026 - [redacted] vozy
- 2027 -1[redacted] vozů
- 2028 - [redacted] vozů

U plánu obnovy pak chybí napojení potřebných investic do obnovy na dlouhodobé finanční plánování (dlouhodobý výhled Cashflow, údržby vozového parku), a tedy i identifikaci vhodných zdrojů financování (vlastní zdroje, bankovní úvěry, leasing). Pokud se nezačne aktivně řešit pořízení nových vozidel a jejich nákup se nerozloží do požadovaného časového období, logicky vzniká riziko nerovnoměrné finanční zátěže a vznik „nárazových vln“ v rámci nutné údržby jednotlivých vozů.

Bez plánované obnovy se mohou kumulovat náklady na jednorázovou výměnu většího množství vozidel a zároveň narůstat výdaje na údržbu stárnoucího vozového parku. To by mohlo vést k výrazné, skokové finanční zátěži pro Společnost, se kterou se může být obtížné v krátkodobém horizontu vypořádat.

Zároveň existují pravidla pro zajištění kvality služeb v oblasti Libereckého kraje (maximální stáří jednotlivých vozů 16ti let a průměrný věk vozového parku ve výši 9ti let). Z realizované analýzy rovněž vyplývá, že v letech 2026 a 2027 vzniká riziko překročení průměrného stáří stanoveného limitu tj. 9 let (trendová analýza indikuje, že v roce 2026 může být i za předpokladu realizace současného plánu obnovy dosáhnout průměrné stáří vozového parku 9,05 roku a v roce 2027 pak 9,1 roku).

Obrázek 2 - Přehled návrhu obnovy vozového parku

NAHRADIT ANO/NE	JAKOU KATEGORII	Pořadí	Registrační značka (SPZ)	Rok výroby	Datum uvedení vozidla do provozu	Kategorie vozidla (dle Smlouvy)	Výrobní číslo vozu (VIN)	Pohon (CNG / nafta / příp. jiný)	Nízkopodlažní vozidlo (A/N)	Elektronické panely vnější (A/N)			Elektronické panely vnitřní (A/N)	Akustický informační systém vnitřní (A/N)	Klimatizace	Akustický informační systém vnější (pro nevidomé - A/N)	Datum předpokládaného vyřazení vozidla		
										přední	boční	zadní							
ANO	V2R	1	[redacted]																regionální
ANO	V2R	2																	regionální
ANO	V2R	3																	regionální
ANO	V1 - JEŠTĚD	4																	regionální
ANO	V3C - DENSO	5																	regionální
ANO	S+	6																	regionální
ANO	S+	7																	regionální
ANO	V1	8																	regionální
ANO	V1	9																	regionální
ANO	V1	10																	regionální
ANO	S+	12																	regionální
ANO	M2 (S+)	14																	regionální
ANO	M2 (S+)	15																	regionální
ANO	V2R	16																	regionální
ANO	V2R	18																	regionální
ANO	V2R	19																	regionální
ANO	S+	20																	regionální
ANO	V3C - DENSO	21																	regionální
ANO	V3C - DENSO	22																	regionální
ANO	V2R	23																	regionální
ANO	V1	26																	regionální
ANO	V2R	27																	regionální
ANO	V2R	28																	regionální
ANO	S+	31																	regionální
ANO	V3C - PID	33																	dálkový
ANO	M2 (S+)	34																	regionální
ANO	M2 (S+)	35																	regionální
ANO	M2 (S+)	36																	regionální
ANO	M2 (S+)	37																	regionální
ANO	V1	38																	regionální
ANO	V2R	39																	regionální
ANO	M2 (S+)	40																	regionální

Absence koncepčního rozvoje ve Společnosti vede k riziku upozadění některých důležitých témat, kdy navzdory zajištění „rutinních“ hrozí riziko zastarání procesů a postupné akumulaci rizik. Vedení společnosti není v současnosti systematicky informováno o trendech a vývoji v oblastech podpůrných procesů (například roční zprávou o IT, Personalistice, Compliance), přičemž je zodpovědné za jejich další rozvoj. Absence koncepční dokumentace pak přímo přispívá k výše popsanému nedostatku v oblasti „absence formalizovaného systému pro identifikaci, analýzu a mitigaci (řízení) rizik“.

<u>Nejsou zavedeny pravidelné porady managementu</u>

Ve společnosti nejsou zavedeny pravidelné porady vedení se stanovenou agendou, úkoly, kontrolou a dokumentací (zápisy). Řízení odborných ředitelů, členů vedení společnosti je realizováno na denní operativní úrovni. Pro vzájemné informování a komunikaci předseda představenstva používání WhatsApp. Tato aplikace neumožňuje přehledně strukturovat a zpětně dohledávat informace, stanovené úkoly a jejich plnění.

Jednotliví ředitelé se primárně zaměřují na své vlastní agendy, což vede k riziku nezohlednění širších, koncepčních cílů společnosti.

Vzhledem k absenci společných porad vedení společnosti nedochází k pravidelnému, kaskádovitému a systematickému přenosu informací na nižší články řízení a zaměstnance. Tato skutečnost vyvolává nejasnosti, zejména na rozhraních spolupráce mezi jednotlivými útvary, což může vest k potenciálnímu zpožďování výkonu daných činností, duplicitám či chybám při jejich realizaci. Chybějící systematická interní komunikace způsobuje, že nižší články řízení/zaměstnanci následně ne zcela rozumí/nejsou informováni o koncepčních záměrech společnosti.

3.1.2 Návrh opatření pro další rozvoj Společnosti v oblasti řídích procesů

Aktualizace a doplnění řídící dokumentace Společnosti, zejména pak zpracování Organizačního řádu a jeho implementace

Poradce důrazně doporučuje, aby byl zpracován Organizační řád Společnosti. Jeho cílem je vymezit a definovat organizační strukturu, zásady řízení a pravidla fungování společnosti a zajistit efektivní fungování organizace včetně nastavení hranic a provazby mezi činnostmi jednotlivých útvarů. Organizační řád pak slouží jako nástroj pro řízení a koordinaci, podporuje transparentnost a předchází konfliktům tím, že jasně a přehledně stanovuje odpovědnosti a pravomoci tj. každý ví, co má dělat a komu se zodpovídá. Současně zajišťuje kontinuitu fungování organizace i v případě změn ve vedení společnosti.

Organizační řád novým zaměstnancům poskytuje přehled o struktuře společnosti a jejich roli v ní. Umožňuje stávajícím pracovníkům lépe pochopit, jaké jsou jejich povinnosti a jak jejich činnost zapadá do širšího rámce.

Organizační řád je nutné provázat na stávající interní dokumentaci. Jako součást přípravy Organizačního řádu rovněž doporučujeme vytvoření procesní mapy, která následně umožní stanovit vlastníky jednotlivých procesů a nastavit KPI (klíčové ukazatele výkonnosti) pro měření výkonu procesů, zejména pokud se jedná o rozhraní mezi jednotlivými procesy/útvary a jejich vzájemnou součinnost (např. provoz – servis a údržba vozů).

Organizační řád by ve svém základě měl obsahovat následující:

- organizační struktury (v ČSAD již k dispozici), která určuje úrovně řízení a vztahy mezi jednotlivými útvary nebo odděleními
- role vedení společnosti a jasné rozdělení odpovědností (definování, kdo rozhoduje o konkrétních záležitostech např. strategická rozhodnutí, operativní řízení apod.)
- základních pravidel a principů řízení společnosti
- procesů rozhodování, plánování a kontroly
- odpovědností za klíčové oblasti, jako jsou finance, personalistika, bezpečnost práce, nákup, provoz, ochrana dat, vztahy s veřejností apod.
- popisu kompetencí jednotlivých útvarů a funkcí

V návaznosti na dokončení organizačního řádu, a tedy i revize kompetencí, Poradce doporučuje tyto kompetence využít pro revizi předpisové základny jako takové (jednotliví vlastníci zajistí vznik, případně aktualizaci dokumentace pro oblasti v jejich kompetence).

Pro následné udržování aktuální základnu dokumentace je nutné stanovit odpovědnou osobu, resp. rozšířit její agentu a kompetence tak, aby měla mandát pro pravidelné oslovování a připomínkování dokumentace a případné eskalace na vedení společnosti. Dnes je nominovaným vlastníkem právník Společnosti, což odpovídá standardu u obdobných společností. Je však zapotřebí posílit jeho, resp. její odpovědnost nad agendou.

Doporučení pro rozvoj jednotlivých vnitřních předpisů se nachází v dílčích podkapitolách této Zprávy, zabývající se analýzou spojených oblastí.

Nastavení a standardizace procesů ekonomického řízení

Standardizovat a dokumentovat procesy klíčových oblastí ekonomického řízení (tvorba rozpočtu, finanční analýza, řízení cash flow apod.), aby tyto činnosti byly nezávislé na jediné osobě. Současně zapojit ostatní členy vedení do ekonomického řízení tj. delegovat vybraná ekonomická rozhodnutí na členy vedení za účelem rozšíření pravomocí a zajištění širší spoluodpovědnosti v oblasti ekonomického řízení a rozhodování. Zahrnout nové role a odpovědnosti do interních dokumentů. Zajistit proškolení členů vedení v ekonomických tématech a jejich aplikaci v každodenní manažerské praxi.

Doporučujeme také obsadit pozici finančního manažera, který by převzal zodpovědnost za komplexní řízení ekonomických agend společnosti, zajistil jejich koordinaci napříč jednotlivými odděleními a poskytl odborné vedení při rozhodování v oblasti financí. Tato pozice by přispěla ke zvýšení efektivity ekonomického řízení a posílila systémové nastavení procesů.

Nastavení procesu pro strategické/koncepční rozhodování

Zavést a formalizovat (popsat) proces hodnocení a schvalování strategických rozhodnutí na úrovni managementu společnosti. Mandatorně zavést proces zpracování business case pro každou strategickou iniciativu, investici nebo projekt. Business case by měl obsahovat finanční analýzu (návratnost, očekávané příjmy/úspory), dále technické, provozní a organizační hodnocení, rizikovou analýzu a návrhy mitigace (řízení) rizik. Zajistit, aby každý návrh prošel schválením na úrovni vedení společnosti, které zohlední business case jako základní podklad pro rozhodnutí/doporučení předložit představenstvu/dozorčí radě ke schválení.

Zavedení pravidelných porad managementu společnosti a přenosu informací na nižší článek řízení

Zavést pravidelné měsíční porady vedení s jasně stanovenou agendou, jejíž součástí je i práce s reportingovými sestavami jako podkladem pro rozhodování a přijímání opatření. Z každé porady pořizovat zápis a evidovat stanovené úkoly pro kontrolu jejich plnění. Vzhledem k tomu, že ve společnosti jsou využívány MS Teams, je možné toto prostředí pro vedení záznamů a úkolů z porad pro tyto účely využít.

Zavést pravidelné porady jednotlivých oddělení navazující na poradu vedení společnosti. Vytvoří se tak předpoklad pro kaskádovitou distribuci relevantních informací na liniový management a řadové zaměstnance. Zavést standardizovaný proces pro přenos informací.

Nastavení standardizovaného reportingového procesu na úrovni managementu společnosti

Zavést systém reportování jako jeden z klíčových vstupů pro vedoucí pracovníky, statutární orgány i akcionáře Společnosti. Pro přípravu a aktualizaci reportů je možné využít nově obsazenou pozici controllingového specialisty a jednoho ze pracovníků IT, který má znalosti tvorby automatizovaných reportů.

Stávající ERP systém Money S5 umožňuje využít nadstavbový modul Business Intelligence (BI). BI umožňuje použití datových zdrojů pro následnou analýzu a tvorbu požadovaných reportů.

Obvykle reporting na vrcholové úrovni zahrnuje:

- Shrnutí klíčových ukazatelů (Dashboard) – grafické znázornění hlavních ukazatelů
- Detailní přehled výkonnosti – tržby, náklady, ziskovost
- Analýza odchylek – porovnání plánů a skutečnosti
- Prognózy a výhledy – predikce finančních výsledků
- Strategická doporučení – návrhy pro další rozhodování

Níže uvádíme základní doporučený přehled ukazatelů pro jednotlivé oblasti:

Finanční ukazatele – hodnotící finanční zdraví a stabilitu společnosti

- Tržby – celkové příjmy za určité období měsíční, čtvrtletní, roční
- EBITDA zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (poznámka: dnes již součástí reportingu pro představenstvo)
- Čistý zisk – výsledek hospodaření po odečtení všech nákladů a daní
- Cash Flow – tok hotovosti, identifikace volných peněžních prostředků či varování před jeho nedostatkem
- Náklady na provoz – struktura a dynamika provozních nákladů (aktuálně sledováno v rozlišení na úrovni středisko Liberec a Česká lípa, ale nedochází k detailnímu rozúčtování na jednotlivé komerční zakázky včetně rozúčtování režijních nákladů s výjimkou zakázky pro FK Slovan Liberec)

Ukazatele finanční stability – sledují zadlužení a schopnost financovat provoz

- Poměr dluhu k vlastnímu kapitálu – úroveň kapitálové výdaje (CAPEX) - investice do dlouhodobých aktiv
- Zadlužení společnosti
- Likvidita
- Úrokové krytí – EBITDA / úrokové náklady

Ukazatele efektivity – vyhodnocují využití zdrojů a efektivitu provozu

- Poměr nákladů k výnosům – procento nákladů vůči dosaženým výnosům
- Výnosy na zaměstnance – celkové tržby / počet zaměstnanců
- Náklady na jednotku – např. náklady na kilometr, jedno vozidlo

Provozní ukazatele

- Spokojenost zákazníků/cestujících, počet stížností (oprávněné/neoprávněné)
- Nehodovost
- Spotřeba paliva – průměrná spotřeba na ujetý kilometr

- Počet režijních kilometrů
- Rentabilita komerční přepravy
- Mzdové náklady řidičů ve vazbě na ujeté km (Edison) vs kompenzace od objednatele

Ukazatele personalistiky

- Fyzický a přepočtený počet zaměstnanců dle kategorií řidiči, technici, THP, mechanici
- Vyplacené mzdy za dané období a porovnání se mzdovým rozpočtem, přesčasové hodiny
- Nemocnost, vyčerpaná, nevyčerpaná dovolená
- Fluktuace
- Pracovní úrazy, dlouhodobá absence
- Náklady na rozvoj a odborná školení
- Rozdělení podle věku, pohlaví, pracovních úvazků
- Počet otevřených pozic a jejich obsazenost
- Přehled a expirace mandatorních školení

Ukazatele servis a údržba

- Disponibilita vozů – procento vozidel, která jsou připravena k provozu.
- Náklady na údržbu/opravy na kilometr (Kč/km)
- Podíl (%) vozidel, u kterých byla údržba provedena v plánovaném termínu
- Poměr mezi odpracovaným časem mechaniků a jejich dostupným pracovním časem
- Průměrný věk vozového parku (roky) - sleduje stárnutí vozidel, což ovlivňuje náklady na údržbu

Zavedení systému řízení rizik a interní kontroly

Zavést systém řízení rizik např. podle standardů, ISO 31000 (Management rizik). Standard poskytuje rámec a metodologii, jak integrovat řízení rizik do všech aspektů činnosti organizace. Zahrnuje několik na sebe navazujících kroků:

- Nejprve je nutné identifikovat rizika, což spočívá v analýze procesů a aktivit organizace se zaměřením na klíčová rizika, jako jsou provozní, finanční, legislativní nebo technická. Následně je důležité zmapovat oblasti, kde mohou vznikat neshody či problémy.
- Po identifikaci rizik následuje jejich analýza, která zahrnuje stanovení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a vyhodnocení jejich dopadu na fungování společnosti.
- Dalším krokem je vytvoření plánu mitigace rizik, který bude obsahovat konkrétní opatření ke snížení pravděpodobnosti nebo dopadu rizik a zároveň stanoví priority na základě jejich významnosti.
- Na tento krok navazuje zavedení samotného systému řízení rizik, jehož součástí je nastavení politiky řízení rizik, definování postupů pro jejich sledování a rozdělení odpovědností v rámci organizační struktury.
- Posledním krokem je pravidelné monitorování a zlepšování systému. To zahrnuje kontrolu funkčnosti přijatých opatření a aktualizaci systému při změně podmínek nebo při identifikaci nových rizik.
- Za účelem dlouhodobého zajištění výše popsané agendy může existovat specifická pozice/role (manažer rizik), v případě Společnosti však v návaznosti na dokončení úvodního nastavení neočekáváme významné časové požadavky, agendu tak doporučujeme zajistit formou funkce, kterou bude pověřen některý ze seniorních pracovníků Společnosti. Pro samotnou implementaci systému (krátkodobá, intenzivní činnost vyžadující metodické znalosti) doporučujeme zvážit zapojení externího specialisty.

Systém řízení rizik by rovněž měl být doplněn o „třetí“ linii obrany, tedy interní audit. S ohledem na velikost Společnosti Poradce očekává pouze omezenou časovou náročnost agendy. Mezi dva standardní způsoby zajištění agendy patří zajištění interního auditora na částečný úvazek (který by byl přímo podřízen vedení společnosti) a agendu zajišťoval in-house, či využití externího dodavatele pro zajištění agendy. První variantu lze obecně považovat za méně finančně i administrativně nákladnou, druhá varianta naopak typicky umožňuje nasazení týmu specialistů na jednotlivá auditovaná témata, umožňující. Poradce doporučuje zvážit kombinovaný přístup, kdy auditní agenda bude zajišťována in-house, přičemž v případě potřeby podpory interního pracovníka v některé z auditovaných oblastí budou jednotlivé zakázky podpořeny externími dodavateli.

Poradce rovněž konstatuje, že není dobrou praxí, aby role interního auditu a řízení rizik byly agregovány do jedné pozice (interní auditor by měl poskytovat dohled i nad manažerem rizik).

Přínosy zavedení systému řízení rizik:

- Schopnost předcházet problémům a efektivně reagovat na změny
- Zlepšení rozhodování – data a analýzy vedou k informovanějším rozhodnutím

- Schopnost zvládat nejistoty a snižovat zranitelnost společnosti
- Zajištění plnění právních a regulatorních požadavků, předcházení sankcím
- Důvěryhodnost pro zainteresované strany (zákazníci, partneři, akcionář) díky transparentnosti a zodpovědnému přístupu k rizikům.

3.2 Analýza efektivity provozu a doporučení pro další rozvoj

3.2.1.1 Analýza najetých režijních kilometrů

Na základě vyžádaných podkladů, jsme analyzovali najeté režijní kilometry, v obsluhovaných oblastech Liberecka a Českolipska, které nejsou hrazeny v rámci existujících smluvních vztahů objednateli (jedná se o nájezdy autobusů spojené s přepravou vozů na tankování, údržbu nebo přejezdy na místo realizace samotných výkonů). Z provedené analýzy (viz tabulka níže) vyplývá, že z porovnání režijních km v procentuálním vyjádření za 1 až 10 měsíc v letech 2023 a 2024 nedochází k nárůstu nájezdu režijních kilometrů (viz. porovnání v tabulkách níže). Z důvodu snížení nájezdu režijní kilometrů, a tudíž úspory PHM, řidiči autobusů mají k dispozici sdílené služební vozy Fabie, které využívají pro přesuny mezi základnou a místem výjezdu autobusu.

Na základě rozhovorů a provedené analýzy doporučujeme, aby se provozní útvar zaměřil zejména na nastavení procesu systematického sledování a kontroly režijních kilometrů a sjednocení metodiky jejich výpočtu, aby následující časová řada mohla sloužit k relevantnímu porovnání a vyhodnocování. Pro vyhodnocování příčin je nutné zavést kategorizaci najetých režijních kilometrů tj. identifikovat (řidič by měl důvod nájezdu uvést do „stazky“, s následnou kontrolou trasy v systému Edison) a vykazovat je dle typu jejich nájezdu. Cílem je odhalit, zda je možné zkrátit tyto neproduktivní jízdy a snížit tak související náklady.

Zejména se jedná o:

- Neplacené přejezdy mezi trasami
- Nájezdy na linku
- Přejezdy spojené s tankováním PHM
- Servisní úkony, technické kontroly
- Zkušební jízdy

Obecně lze konstatovat, že vykazované režijní kilometry jsou dlouhodobě stabilní. Jejich celková výši v rozmezí mezi 5-6 % z celkových výkonů pak nelze považovat v kontextu regionální autobusové dopravy za nestandardní.

Obrázek 3 - Analýza výkonů

2023								
Měsíc	KM Liberec	KM Česká Lípa	KM ZÁJ LBC	KM ZÁJ ČL	KM režijní LBC	KM režijní ČL	Km CELKEM	%rež. N
Leden	[redacted]							
Únor								
Březen								
Duben								
Květen								
Červen								
Červenec								
Srpen								
Září								
Říjen								
Listopad								
Prosinec								
suma (km) 01-10								

2024								
Měsíc	KM Liberec	KM Česká Lípa	KM ZÁJ LBC	KM ZÁJ ČL	KM režijní LBC	KM režijní ČL	Km CELKEM	%rež. N
Leden	[redacted]							
Únor								
Březen								
Duben								
Květen								
Červen								
Červenec								
Srpen								
Září								
Říjen								
Listopad								
Prosinec								
suma (km) 01-10								

3.2.1.2 Pohonné hmoty – kontrolní mechanismus pro vyhodnocování spotřeby

Čerpání PHM je stanoveno Vnitřním předpisem zaměstnavatele o čerpání PHM (z 19. 12. 2023), kdy zaměstnancům společnosti je nařízeno povinné tankování PHM do vozidel společnosti vnitro blokovou čerpací stanici Bencalor umístěnou v areálu centrály společnosti *(poznámka Poradce – toto nařízení se týká pouze oblasti Liberecko a s ohledem na vývoj ohledně areálu dopravní základny je otázkou možnost dalšího využívání čerpací stanice)*.

Čerpání PHM (nafty) je následně evidováno v UniPOS (systém pro čerpací a plnicí stanice). Čerpání PHM – litry mimo areál (vysoutěžený řetězec ČS KM Prona) zadávají dispečeři vedle ujetých kilometrů do systému Edison na základě „stazky“ (interní evidence a kontrola provozu autobusu) odevzdané řidičem. Řidič současně odevzdává doklad za PHM správci vozového parku, který zadá informace z dokladu do UniPOS. Na základě těchto informací na měsíční frekvenci kontroluje vyúčtování od externího dodavatele. Spotřeba je sledována jednotlivě za každé vozidlo a celkově za celý vozový park.

Správce vozového parku na měsíční bázi na základě výstupů ze systému UniPOS sleduje případné anomálie skutečné spotřeby vůči referenční spotřebě. Pokud dojde k identifikaci zvýšené spotřeby, informuje ředitele provozu, který následně zajistí monitorování daného vozu a rizikového řidiče (např. sledování reálné spotřeby na trase a porovnání s tankováním). Neprovádí se porovnání dat v systému UniPOS a Edison, které by mohlo rovněž indikovat a zpřesnit informace o spotřebě.

Doporučujeme zavést systematický reporting, který pravidelně vyhodnocuje vývoj reálné spotřeby PHM (údaje o tankování) se stanovenou referenční spotřebou na úrovni jednotlivých řidičů a vozů dle typu trasy, provozu a modelu vozu. Dále doporučujeme sledovat počet/procento odchylek od normované spotřeby, počet anomálií v daném měsíci (viz příklad v tabulce níže).

V návaznosti nastavení výše popsaného reportingu doporučujeme jeho propojení na systém odměn/výhod pro řidiče, kteří dlouhodobě vykazují ekonomickou jízdu a odpovídající spotřebu. Tato možnost je již dnes obsažena ve Vnitřním předpisu zaměstnavatele o zvláštních složkách odměňování č.0101 z 27.1.2023 tj. prémie za péči o techniku až [redacted] Kč měsíčné za úklid, vnitřní a vnější čistota vozidel, spotřeba, která se nevymyká normálu a striktní dodržovaní zákazu kouření ve vozidle.

Obrázek 4 – Obecný návrh KPI pro sledování provozních parametrů

Typ vozu a trasa				
Kategorie	**KPI**	**Jednotka**	**Referenční hodnota**	**Frekvence sledování**
Spotřeba PHM	Průměrná spotřeba PHM na km	l/100 km	(x) l	měsíc
	Odchylky od referenční spotřeby	%	≤ (x) %	měsíc
Ekonomická jízda	Podíl řidičů splňujících normu spotřeby	%	≥ (x) %	čtvrtletně
Kontrola PHM	Počet provedených kontrol tankování	Počet	1x za měsíc	měsíc
Krádeže	Počet identifikovaných případů krádeže	Počet		ročně

3.2.1.3 Komerční přeprava

V současné době se sledují pouze výnosy s výjimkou dopravy pro HC Bílí Tygři Liberec, kde je počítána i rentabilita (v samostatném XLS nástroji). Vzhledem k objemu výkonů komerční dopravy doporučujeme začít rentabilitu vyhodnocovat i u ostatních zakázek. Bude proto nutné stanovit a sledovat náklady, které vstupují do komerční dopravy (jako jsou PHM, náklady na údržbu, mzdy řidičů, režijní náklady) včetně relevantní alokace režijních nákladů.

Vyhodnocovaní rentability komerční přepravy by pak mělo být nedílnou součástí rozhodovacího procesu o poskytování služby, resp. být podkladem pro cenotvorbu (ta je v současné době připravována individuálně, přičemž významně se spoléhá na odborný odhad pracovníků provozu Společnosti).

3.2.1.4 Riziko nedostatku řidičů a mechaniků, včetně vlivu věkového složení a odchodů do důchodu

Útvar Práce a Mzdy ve Společnosti zajišťuje pracovně právní agendu a související administrativu. Rovněž zpracovává, na základě docházkového systému a podkladů od vedoucích zaměstnanců jednotlivých útvarů, podklady a provádí výpočet mezd pro zaměstnance. Útvar spolupracuje při náboru pracovníků a zajišťuje související administrativní činnosti, jako je například umístění inzerátu na volné pracovní místo na Úřadě práce. Personální činnosti jako je nábor, výběr, adaptace, školení nových pracovníků jsou součástí agendy jednotlivých vedoucích pracovníků.

Z realizovaných rozhovorů vyplynulo, že z pohledu zabezpečení hlavního procesu tj. přeprava cestujících se jako významné riziko jeví permanentní nedostatek kvalitních řidičů s příslušným oprávněním v lokalitách, kde je autobusová doprava Společností zajišťována. Obdobná situace nedostatku kvalifikovaných uchazečů je i pro pracovní pozici mechanik.

Vzhledem k tomu, že personální útvar je zaměřený pouze na personální administrativu a mzdovou agendu, není věnována systematická a koncepční pozornost dalším personálním činnostem, které by vedly k realizaci personálních programů, které budou zajišťovat jednak zvyšování povědomí o zaměstnanecké značce ČSAD Liberec a současně zajišťovat retenci stávajících zaměstnanců a rovněž průběžnou komunikaci a oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Ve společnosti není nastaven způsob získávání pravidelné zpětné vazby například formou zaměstnaneckých průzkumů, kdy výsledky následně mohou sloužit jako inspirace pro návrh opatření v oblasti jak retence, tak náboru nových spolupracovníků.

Návrh opatření ke snížení rizika nedostatku řidičů a mechaniků, včetně vlivu věkového složení a odchodů do důchodu:

Personální plánování
Prvním krokem by mělo být vytvoření podrobné demografické analýzy současných zaměstnanců (řidiči, mechanici), která zohlední jejich věk a předpokládané datum odchodu do důchodu. Na základě těchto údajů je třeba predikovat budoucí personální potřeby a sestavit dlouhodobý náborový plán. Ten by měl zahrnovat postupné nahrazování odcházejících pracovníků a cílené náborové kampaně, například ve spolupráci se školami, prostřednictvím regionální reklamy nebo účasti na pracovních veletrzích.

Nábor a spolupráce se školami
Spolupráce se středními a odbornými školami představuje významnou příležitost pro získání mladých absolventů. V tomto ohledu může společnost navázat na dřívější spolupráci s Odborným učilištěm Na Bojišti a dále ji rozvíjet. Tato škola připravuje žáky na profese, které ČSAD Liberec potřebuje, jako jsou mechanik elektrotechnik, odborník na počítačovou automobilní diagnostiku, autoelektrikář a automechanik. Spolupráce by mohla zahrnovat nabídku odborných praxí pro studenty, organizaci exkurzí do provozu společnosti, a dokonce i zapojení zkušených pracovníků ČSAD Liberec do výuky. Tyto aktivity nejen propagují povolání řidiče či mechanika jako atraktivní a perspektivní profesní kariéru, ale také zvyšují zájem studentů o zaměstnání ve společnosti. Tímto přístupem lze cíleně podpořit nábor mladých pracovníků, kteří by se mohli stát součástí budoucího rozvoje ČSAD Liberec.

Spolupráce s externími subjekty a budování zaměstnanecké značky
Aktivní zapojení do regionálních programů zaměstnanosti a spolupráce s úřady práce při hledání a školení nových uchazečů může pomoci zajistit kvalifikované pracovníky.

Retence zaměstnanců
Realizovat pravidelné mzdové průzkumy (zahrnuje i zaměstnanecké výhody) a u „rizikových“ pozic, monitorovat situaci u konkurenčních a dopravních společností, aby bylo možné včas reagovat na případné změny či příležitosti na pracovním trhu. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců umožní identifikovat problémy a příležitosti pro zlepšování pracovních podmínek. Podpora kariérního růstu, jako je možnost dalšího vzdělávání, získání vyšší kvalifikace nebo školení zaměřené na nové technologie, je důležitým faktorem pro udržení zaměstnanců.

Pro výše uvedené činnosti doporučujeme vytvořit pracovní skupinu, která se strategii náboru a retencí bude pravidelně věnovat a navrhne náborové aktivity, které se v průběhu daného roku budou realizovat včetně potřebného rozpočtu a interních/externích kapacit.

3.2.1.5 Motivační systém řidičů

Vedle fixní mzdy postavené na hodinové sazbě je řidičům vyplácena i „nenároková“ měsíční prémie ve výši až [redacted] a která je vázána na splnění níže uvedených kritérii. Prémie jsou postaveny na tzv. negativní motivaci což znamená, že k jejich krácení dochází pouze v případě, kdy řidič nedodrží příslušné kritérium:

- pozitivní přístup (ochota, spolehlivost a pozitivní přistup ke konané práci)
- dodržovaní standardu IDOL/PID (předjetí, zpozděni z viny řidiče, ústrojová kázeň, odbavovaní cestujících)
- péče o techniku (úklid, vnitřní a vnější čistota vozidel, spotřeba, která se nevymyká normálu a striktní dodržovaní zákazu kouření ve vozidle)

Je pozitivní, že stanovená kritéria současně reflektují i skutečnost, kdy dojde ze strany řidiče k nesprávnému výběru jízdného (viz bod dva). Dle dostupné statistiky dochází ke 2 až 5 záchytům za měsíc. Za prokazatelné porušení pracovních povinností má řidič penalizaci ve výši [redacted] a pokud dojde opakování této činnosti následným řešením je zrušení pracovního poměru zaměstnanci.

Poradce však konstatuje, že tato formálně nenároková odměna supluje základní hodinovou mzdu řidičů, která je navázána na 5 skupinu prací v oboru Doprava, dle nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a č. 589/2006 Sb., u které nedošlo od roku 2021 ke změně a nereflektuje tak stav na trhu práce (kde dle podkladů z ČSÚ docházelo ke každoročnímu růstu mzdy na srovnatelných pozicích přesahujícím 7 %). Společnost je tak i přes smluvní nenárokovatelnost benefitu nucena až na výjimky vyplácet benefit v plné výši (a zajistit tak pro řidiče mzdu srovnatelnou s konkurenčními společnostmi). Motivační přínos benefitu je tak omezený.

Finanční analýza systému odměňování, který představuje klíčový náklad Společnosti se nachází v samostatné příloze č. 1 této zprávy.

3.2.1.6 Postupy pro zvládání mimořádných situací

ČSAD Liberec má zavedený systém pro řešení mimořádných situací (dopravní nehody), který je založen na několika klíčových bodech. Jedním z hlavních nástrojů je tzv, „Palubní kniha řidiče“, která obsahuje jasné instrukce a postupy pro zvládání krizových situací. Řidiči v ní naleznou pokyny, jak jednat při dopravní nehodě, zajistit bezpečnost cestujících, zabezpečení místa nehody a koho ve Společnosti kontaktovat v případě potřeby. Součástí jsou také postupy pro nafocení a dokumentaci škod pro pojišťovnu. Palubní knihu obdrží každý řidič při nástupu do zaměstnání a je povinně seznámen s jejím obsahem.

Důležitou součástí systému je pravidelné školení řidičů, které se zaměřuje na zvládání postupů uvedených v Palubní knize. Tato školení probíhají několikrát do roka pod vedením specialisty - správce vozového parku.

Další důležitou oblastí je pojištění a dokumentace. Řidiči jsou povinni při každé nehodě provést důkladnou dokumentaci, včetně nafocení místa nehody a vyplnění hlášení pro pojišťovnu podle instrukcí uvedených v Palubní knize.

Pro zajištění kontinuity dopravy v případě nehody disponuje ČSAD Liberec záložními vozy a pohotovostními řidiči, kteří jsou připraveni k okamžitému nasazení. Tento přístup umožňuje ČSAD Liberec efektivně zvládat mimořádné situace, minimalizovat dopady na cestující a zajistit plynulý provoz.

Poradce doporučuje, aby po každé události probíhala interní analýza nastalého případu, jejímž cílem by mělo průběžné ověřování, zda jsou dodržovány stanovené postupy a identifikovat možnosti pro další preventivní opatření.

3.3 Analýza efektivity servisu a údržby a doporučení pro další rozvoj

Poměr realizace výkonů servisu a pozáručních oprav na vlastním vozovém parku je dle vyjádření vedoucího pracovníka v 90 % prováděno interně a 10 % externě, přičemž tyto externí náklady se vztahují především ke specializovaným opravám (např. opravy motorů a monobloků, odtlakování hlavy apod.).

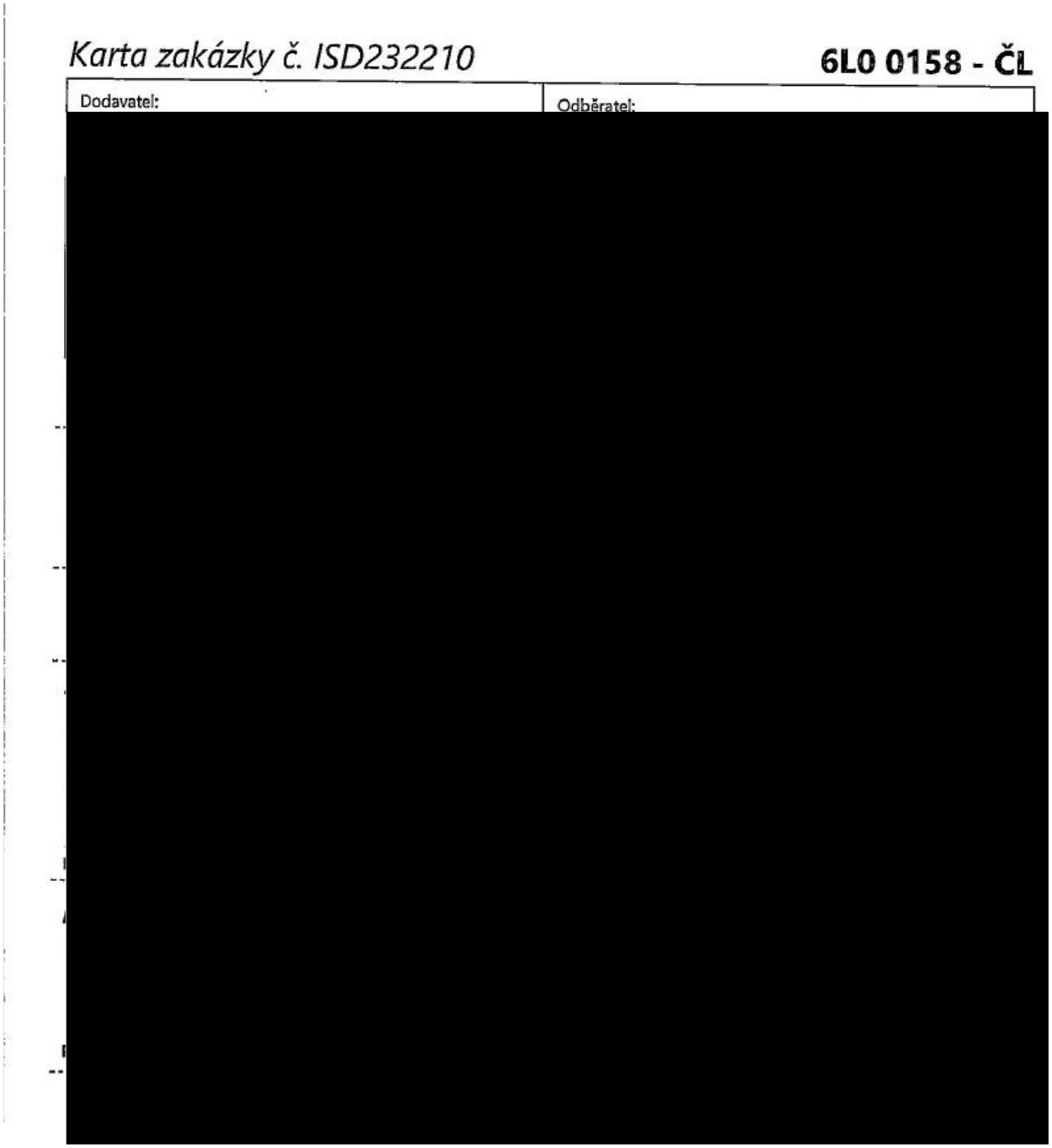
Typy výkonů a plánování a řízení servisu/údržby vozů:

- Garanční servis (pravidelná kontrola a údržba vozidla předepsaná výrobcem, aby byly dodrženy záruční podmínky a zajištěna dlouhá životnost vozidla, např. najeté kilometry);
- Záruční opravy (oprava vad a závad na vozidle, které vznikly v rámci záruční doby, a to bezplatně, pokud jsou uznány jako záruční);
- Plánované opravy a servis – stav oprav a servisu (např. doba dodání náhradního dílu) má k dispozici útvar provozu prostřednictvím sdílené a pravidelně aktualizované tabulky;
- Reaktivní opravy (neplánované opravy např. píchlá pneu, nehody).

Záruční i pozáruční servis probíhá dle smlouvy typu B s dodavatelem IVECO výhradně pro vlastní potřebu. Pro plánované údržby mechanici používají dokumentaci IVECO obsaženou v systému EASY a automobilovou diagnostiku Texa. Mechanici jsou pravidelně proškolováni (online kurzy dodavatele) s prokazatelným absolvováním kurzu. Standardizované postupy tak zamezují improvizacím, které by mohly vést k chybám, nadměrnému prodloužení servisu či opravy, a tudíž k navýšení nákladů. Je nastaveno sledování časové náročnosti oprav tj. doby cyklu servisu – zaznamenává se čas od přijetí vozu do servisu po jeho vrácení do provozu. Sledují se dílčí úseky tj. přijetí vozidla, provedená diagnostika, realizovaná oprava, kontrola, předání (dle dokumentace/manuálů IVECO – EASY (Electronic Advanced Systém), Texa (automobilová diagnostika).

Sledování rozsahu servisu/oprav, spotřeby materiálu, provedené práce (cena/hodinu) je realizováno, tak že každý autobus je přiřazen na příslušné středisko (Frýdlant, Nový bor, Liberec Česká lípa atd.) a ke každému vozu jsou evidovány záruční i veškeré další úkony, které na voze byly provedeny (tzv. Karta zakázky). Výkony jsou evidovány v integrovaných informačních systémech EDISON a MONEY S5.

Obrázek 5 - Příklad zakázkového listu údržby



Karta zakázky č. ISD232210 6L0 0158 - ČL

Dodavatel:	Odběratel:
[redacted]	

Pro plánovanou údržbu/servis je stanovena servisní norma 2,5 autobusu/den. Avšak v realitě díky reaktivním opravám (neplánované) dochází ke zpožďování plánované údržby/servisu z titulu preference přednostně opravit přistavený vůz a vrátit ho co nejrychleji do provozu. Další vliv na zpožďování plánované údržby/servisu má skutečnost spojená s nákupem cca 60 vozidel obdobného stáří ve stejném časovém období.

Servis a opravy pro externí zákazníky se realizují omezeně vzhledem k vytíženosti vlastním vozovým parkem. Jedná se o služby typu seřízení geometrie, přezutí pneu a drobnou údržbu. Realizované výkony pro externí zákazníky v roce 2024 byly ve výši [redacted] tisíc Kč.

3.3.1.1 Tvorba rozpočtu na údržbu/servis

Technický ředitel neplánuje rozpočet na plánovanou údržbu (náhradní díly, počet hodin práce, kapaliny, pneu) a tudíž nevyhodnocuje plán oproti skutečností. Rozpočet se plánuje na základě skutečnosti minulého roku a odhadem se procentuálně navyšuje na rok následující.

Doporučujeme plánovat rozpočet na údržbu/servis na základě ročního kilometrického výkonu vozového parku, průměrných nákladů na údržbu/opravy na km (zahrnuje náhradní díly, kapaliny, pracovní hodiny, pneu v minulých letech) a predikci neplánovaných oprav (rezerva na základě zkušenosti historické poruchovosti a trendů opotřebení).

S ohledem na zvyšující se náklady na údržbu vozidel způsobené stárnutím vozového parku se jeví jako vhodné realizovat opatření jako je:

- Identifikace vozidel s vysokými provozními náklady a plánování jejich prioritní obnovy dle stanovených pravidel (max. stáří 16 let a průměrné stáří 9 let)
- Vypracování dlouhodobého plánu obnovy vozidel s cílem snížit průměrné stáří vozového parku.
- Snížení provozní zátěže starších vozidel tj. přiřazení starších vozidel na méně náročné trasy nebo jejich využití jako záložních vozů.

3.3.1.2 Nákup náhradních dílů/materiálu

Proces nákupu je nastavený tak, že mechanik nebo mistr zadává požadavky na nákup, pokud díl/materiál není skladem. Objednávky do 10 tisíc Kč schvaluje vedoucí skladu a technický ředitel. Objednávky do 50 tisíc Kč schvaluje technický ředitel. Objednávky na nákup nad 50 tisíc Kč schvaluje předseda představenstva nebo člen představenstva. Požadavek na schválení se specifikací nakupované položky a zdůvodněním technický ředitel zasílá ke schválení emailem. Uvedený postup a schvalované částky neodpovídají ustanovením, které vymezuje Směrnice č.25 Pořizování, evidence a vyřazování majetku (z 1.7.2019). tento nesoulad je dále popsán v kapitole – Identifikace nesouladů v interních předpisech a vnitřním kontrolním systému.

Technický úsek má nepsané pravidlo a postup, že ca 1x za 4 měsíce vyhodnocuje vybrané dodavatele dle soupisu cca 10 nejdražších náhradních dílů na základě kritérií – kvalita, cena, rychlost dodání. Co se týče náhradních dílů pro autobusy, pak dodavatelský pool v ČR reprezentuje 5-7 firem, které se na náhradní díly pro autobusy specializují. Technický úsek má identifikované kritické díly (např. přední okna).

Nákupní proces není popsán a formalizován vyjma postupu obsaženém ve směrnici č. 25, Pořizování hmotného/nehmotného majetku, která pouze upravuje limity (Kč) a způsob schválení, ale průběh procesu není formálně popsán. Tento stav snižuje vymahatelnost nepsaných pravidel, přičemž ze samotného posuzování není tvořena systematické auditní stopa a není tak možné míru souladu průkazně ověřit.

Doporučení

Zavedení formálního nákupního procesu a související interní dokumentace je klíčové pro minimalizaci rizik a zajištění efektivního a transparentního nákupního procesu.

Formalizovaný a popsaný proces zajišťuje existenci auditní stopy a umožňuje kontrolu jednotlivých kroků procesu nákupu a souvisejících dokumentů, které dohromady tvoří kompletní historii určitého nákupního případu. Formalizovaný nákupní proces by měl generovat auditní stopu, která je tvořena následujícími prvky - počáteční požadavek na nákup - dokumentace potřeby nákupu (např. interní žádanka), žádost o nabídky vybraných dodavatelů, záznamy o zaslaných žádostech a obdržených nabídkách, hodnocení a výběr dodavatele (dokumentace procesu hodnocení a výběru dodavatele), objednávka, dodací listy, přijaté faktury od dodavatelů, doklady o provedených platbách, hodnocení dodavatele (záznamy o hodnocení výkonu dodavatele po dodání).

3.4 Analýza dalších podpůrných činností Společnosti

3.4.1.1 Analýza IT prostředí společnosti

IT prostředí společnosti je základní, se zaměřením na podporu provozu Společnosti (IT pracovníci zajišťují i SW seřizování zařízení z autobusů, jako jsou validátory a pokladny). IT nezávisle spravuje a obnovuje výpočetní techniku Společnosti (PC, notebooky i mobilní telefony) a zajišťuje provoz místní sítě i částečnou uživatelskou podporu.

IT jako takové nemá definovanou strategii, a kromě „běžné“ činnosti funguje operativně, dle ad-hoc požadavků vedení Společnosti, a to i v agendě zřizování či rušení systémových přístupů či nákupu licencí. IT v této agendě vystupuje v roli vykonavatele a případné odborné konzultační podpory pro vedení Společnosti při rozhodování, tato role je však čistě reaktivní. Historicky nedocházelo k bezpečnostním incidentům, které by měli dopady na fungování Společnosti, což v kontextu reaktivního řízení napomohlo stagnaci vyspělosti prostředí.

Úroveň zabezpečení IT prostředků je spíše základní. Jsou tvořeny zálohy (existují 3 oddělené serverovny), neprobíhá však šifrování disků uživatelů, není nastaven systém školení zaměstnanců v oblasti kyberbezpečnosti (např. ochrana před phishing útoky). Rovněž nejsou systematicky realizované penetrační testy (z vyjádření pracovníků IT probíhá ad-hoc, pokud existuje konkrétní podezření na zranitelnost systému). Tyto skutečnosti představují riziko v případě, že by se společnost stala cílem externích útočníků.

Společnost rovněž nemá nastavené procesy spojené s ochranou osobních údajů (řešení bezpečnostních incidentů v případě úniku dat, kdy je zákonná povinnost jejich vyřešení do 72 hodin). Jejich absence vede k riziku finančního (penalizace ÚOOÚ) či reputačního rizika (negativní mediální pozornost, narušení důvěry obchodních partnerů).

Poradce doporučuje zahrnutí strategické řízení IT agendy do Organizačního řádu, tak aby byla jednoznačně stanovena odpovědnost za systematický rozvoj oblasti (tj. sledování trendů a standardů na trhu a vyvíjet proaktivní snahu zajistit soulad Společnosti s těmito trendy). V tomto kontextu je vhodné zajistit minimálně tvorbu roční zprávy za oblast IT, kterou bude odpovědná osoba reportovat vývoj Společnosti i trhu jako takového a bude proaktivně upozorňovat na případná témata k dalšímu rozvoji.

Poradce dále doporučuje posílení kyberbezpečnosti Společnosti, zejména pak zvýšením úrovně zabezpečení dat (šifrování místních disků / nastavení pravidel pro zákaz ukládání dat na místní disky) a rozvoji a udržování znalostí zaměstnanců pracujících s PC či jinou výpočetní technikou v oblasti kyberbezpečnosti (zejména pak rizika phishingových útoků, které představují potenciálně významné finanční a provozní riziko). V neposlední řadě Poradce doporučuje dopracovat postupy pro řízení případných bezpečnostních incidentů (zejména pak z pohledu ochrany dat a osobních údajů).

3.4.1.2 Analýza právních, poradenských a auditorských služeb

Roční náklady na právní, poradenské a auditorské služby v prověřovaném období zaznamenaly pokles z [redacted] mil. Kč v roce 2021 na hodnotu [redacted] mil. Kč v roce 2022, resp. [redacted] mil. Kč v roce 2023. Větší část těchto nákladů je spojena s pravidelnou auditní činností (poskytované společností Nexia AP) a právními službami (především poskytované společností HAVEL & PARTNERS s.r.o., advokátní kancelář). Tyto byly doplněny jednorázovými službami ekonomického poradenství (opět poskytované společností Nexia AP). V roce 2021 pak byly v nákladech i notářské záznamy a služby od dalších advokátních kanceláří. **Obecně lze říci, že náklady na tento typ služeb se (s výjimkou roku 2024) výrazně nevymyká standardu u obdobného typu společností a je v posledních letech stabilní.**

V oblasti právních služeb se jedná především o zastupování společnosti v soudních sporech (je typické, že tuto činnost nerealizuje interní právník), ve službách se objevovala i podpora s tendery, z vyjádření interního právníka by tato agenda měla do budoucna být zajišťována interně nově zřízenou vedoucí pozicí. Poradce považuje za nezbytné zmínit, že část těchto nákladů je spojená se sporem s koncovým vlastníkem Společnosti, Libereckým krajem ohledně Smlouvy o přepravě. Přestože poradce považuje tento stav za nešťastný, je nutné zmínit že současné nastavení smluvního vztahu je pro Společnost potenciálně likvidační a v konečném důsledku může mít eskalace pozitivní dopad na Společnost i vlastníka za předpokladu, že pomůže k vyřešení sporu.

Poradce rovněž považuje za nutné zmínit, že v situaci, kdy dochází k využívání služeb v oblasti ekonomického poradenství a auditu od stejné společnosti (v tomto případě od společnosti Nexia AP) je nutné dodržovat následující základní principy, pomocí kterých je možné transparentně předejít případnému střetu zájmů na straně auditorské společnosti:

A) Striktní oddělení týmů poskytujících poradenské a auditní služby;

B) V poradenství je zachováno manažerské rozhodování na straně Společnosti;

C) Výsledky poradenství nemohou mít významný vliv na ekonomické výsledky firmy.

Do budoucna je při využívání auditních a poradenských služeb od jedné společnosti důležité se vždy ubezpečit, že nebude narušen princip nezávislosti auditora, tj. že auditor nebude hodnotit „svoji“ poradenskou práci. Obecně pak doporučujeme při rozhodování o využití externích dodavatelů toto rozhodnutí podložit písemným odůvodněním, aby byla zajištěna transparentnost rozhodovacího procesu.

3.4.1.3 Analýza účetních a platebních postupů

Účetní a finanční postupy lze obecně označit za adekvátní. Existuje aktuální, ač základní řídící dokumentace. Účetní postupy jsou konzistentní, v rámci analýzy nebyly identifikovány žádná systémová pochybení. Některé z účetních případů jsou v účetním deníku zaznamenány pouze se základním komentářem a jejich interpretace je možná pouze v případě prozkoumání spojených faktur (zejména v případě právních služeb), toto však nelze považovat za nestandardní.

V rámci platebních postupů je tvořena transparentní auditní stopa (digitální workflow v ERP systému), zabezpečující schvalování přijatých faktur, kdy byl nastaven princip dvojího schvalování (tj. čtyř očí), s výjimkou faktury směřujících na předsedu představenstva, které byly schvalovány pouze jím jako nejvyšším představitelem společnosti. Tato výjimka je potenciálním rizikem (lidský faktor), obecným standardem je na obdobných pozicích vyžadovat kontrolu jiným obdobě postaveným orgánem (např. členem představenstva).

Schválené faktury jsou importovány do bankovního systému ve formátu „poznámkového bloku“, kdy je technicky možné tyto pozměnit. V samotném bankovním systému pak není nastaven princip kontroly „čtyř očí“, kdy jednotliví pracovníci s přístupem do bankovního systému mohou sami vytvářet a odesílat platby. Tento systém je pak náchylný jak k chybě lidského faktoru (např. překlep při manuálně zadávané platbě), tak i vykazuje náchylnost k zneužití (např. v případě nabourání účtu jednoho z pracovníků externím subjektem).

V oblasti účetnictví doporučujeme, aby byly základní účetní postupy doplněny o pracovní postupy, které by detailněji popsaly (u klíčových položek) způsob, kterým jsou tyto účtovány (zejména pak zálohy a časové rozlišení u opakujících se položek), čímž dojde k prevenci rizika případného ztráty know-how a účetní kontinuity. Zároveň doporučujeme při tvorbě záznamů v účetním deníku jednotlivé případy jednoznačně označovat, aby bylo možné získat bližší informace o provozním důvodu operace bez nutnosti studia jednotlivých faktur.

Doporučujeme dotáhnout princip čtyř očí napříč platebními postupy, tj. i pro schvalování faktur adresovaných předsedoví představenstva a při zadávání plateb (tj. ten, kdo platbu zadá ji nemůže odeslat). Při implementaci tohoto procesu je nutné zvážit nezávislost kontroly (pracovníci by neměli schvalovat platby zadané nadřízeným pracovníkem) a provozní spolehlivost (aby nedocházelo ke zpoždění plateb absencí pracovníků schopných zadávat / schvalovat platby).

3.5 Identifikace nesouladů v interních předpisech a vnitřním kontrolním systému

Obecně lze konstatovat, že s ohledem na nedostatky v předpisové základně, neformálnímu způsobu řízení společnosti a omezené tvorbě písemných auditních stop je role vnitřního kontrolní systému velmi omezená. Z tohoto důvodu se analýza zaměřila na oblast nákupu a prodeje majetku, kdy dochází k přímému nakládáni z finančními prostředky a majetkem Společnosti.

Postup odprodeje zastaralých vozů

Odprodej zastaralých vozů stanovuje stávající platná Směrnice č.25 Pořizování, evidence a vyřazování majetku (z 1.7.2019), která vymezuje při prodeji přebytečného majetku zajistit případný požadavek pro znalecký posudek a v případě nepotřebného majetku vyžaduje vypracování znaleckého posudku.

Obrázek 6 - Směrnice č.25 Pořizování, evidence a vyřazování majetku (z 1.7.2019)

Vedoucí pracovníci společnosti mají v pracovní náplni kontrolovat, který dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek je ve společnosti přebytečný či nevyužitý. Na poradě vedení předkládají návrhy na vyřazení neupotřebitelného majetku.

Na návrh odborných ředitelů a po schválení ředitele společnosti dochází k prodeji přebytečného majetku nebo jeho ekologické likvidaci, a to včetně zajištění případných znaleckých posudků a návrhů kupních smluv. V případě likvidace nepotřebného majetku je majetek likvidován dle likvidačního protokolu nebo předán k likvidaci firmám zajišťující jeho odbornou likvidaci.

ČSAD Liberec, a.s.
České mládeže 594/33, 460 06 Liberec 6 IČ: 25045504

V případě prodeje nepotřebného majetku je vypracováván znalecký posudek, příp. kupní smlouva s fakturací. Po prodeji či likvidaci majetku předávají odpovědní zaměstnanci do účtárny dokumenty potřebné pro účetní a daňové vyřazení majetku z evidence (karet DHNM a karet drobného DHNM). V závislosti na způsobu vyřazení majetku hlavní účetní provádí také proúčtování případné zůstatkové ceny na příslušný účet nákladů (daňových či nedaňových).

Z tabulce níže je uveden přehled, kdy znalecký posudek **ne/byl** součástí procesu vyřazení vozu s následným odprodejem. Za období 4/2022 až 11/2024 při odprodeji majetku byl znalecký posudek zpracován ve 3 případech.

Obrázek 7 - Přehled prodaných vozů

RZ	Typ	Datum zápisu vyřazení	Druh vyřazení	Důvod	Znalecký posudek
[redacted]		31.08.2022	Prodej	prodej pro nadbytečnost	NE
		17.10.2022	Prodej	stáří 16 let	NE
		30.11.2022	Prodej	stáří 16 let	NE
		22.12.2022	Prodej	po dopravní nehodě	NE
		27.12.2022	Prodej	stáří 16 let	NE
		24.04.2023	Prodej	závada elektroinstalace, vrak	NE
		24.04.2023	Prodej	závada elektroinstalace, vrak	NE
		24.04.2023	Prodej	nepojízdný	NE
		05.05.2023	Prodej	po dopravní nehodě	NE
		18.09.2023	Prodej	stáří 16 let, vrak	NE
		18.09.2023	Prodej	stáří 16 ket, vrak	NE
		09.11.2023	Prodej	stáří 16 let	NE
		13.12.2023	Prodej	stáří 16 let	NE
		20.08.2024	Prodej	nepojízdný	NE
		14.11.2024	Prodej	stáří 16 let	ANO
		14.11.2024	Prodej	stáří 16 let	ANO
		14.11.2024	Prodej	stáří 16 tet	ANO

Vzhledem ke skutečnosti, že z vyžádaného přehledu (vzorku) vyřazených vozů nedošlo ve 14 případech ze 17 k vypracování znaleckého posudku prověřili jsme 7 vybraných vozů a související proces jejich odprodeje včetně dostupné dokumentace.

Zaměřili jsme se na výši nákladů na opravy a servis provedené v období 12 a 6 měsíců před vyřazením/ odprodejem vozu. Cílem bylo ověřit, zda realizované opravy nebyly realizovány účelově před samotným odprodejem vozu. Zdrojem dat byly elektronické záznamy z tzv. Karty zakázky, která je vedena ke každému vozu a jsou zde evidovány veškeré výkony, materiál a cena práce, které na voze byly provedeny. Tyto výkony jsou evidovány v integrovaných systémech IS EDISON a IS MONEY S5.

V rámci provedeného šetření byly identifikovány dva vozy (označeny šedě), kdy v období 6 měsíců před prodejem proběhla údržba/opravy s vyššími náklady. Po detailním prověření dostupných informací, můžeme konstatovat, že provedené opravy/servis nebyly provedeny účelově.

5L2 9563 Irisbus Arway - na základě prověření jednotlivých Karet zakázky, specifikace poruch uvedených v Kupní smlouvě se vynaložené náklady za období 6 měsíců před odprodejem týkaly zprovoznění vozu po dopravní nehodě.

2L4 6437 Irisbus Axer - na základě prověření jednotlivých Karet zakázky se jednalo o výjezd servisního vozidla do Hrádku n.N. (oprava vzduchotechniky 8 960 Kč), následné technické problémy (oprav spojky, posilovač spojky). Následně na základě výsledků technické kontroly a souvisejících nákladů na opravy a vzhledem ke stáří vozu bylo rozhodnuto o jeho likvidaci.

Obrázek 8 - Přehled blíže prověřených prodejů autobusů

RZ	Typ	Datum zápisu vyřazení	Druh vyřazení	Důvod	Znalecký posudek	servis/ opravy Kč	Období 12 měsíců	servis/ opravy Kč	Období 6 měsíců	prodejní cena Kč bez	způsob prodeje
[redacted]				prodej pro nadbytečnost	NE	43 954	31.08.21-31.08.22	43 954	28.02.22-31.08.22	220 000	(prodej)
				stáří 16 let	NE	26 782	30.11.21-30.11.22	0	30.05.22-30.11.22	30 000	(prodej)
				stáří 16 let	NE	45 724	27.12.21-27.12.22	0	27.06.22-27.12.22	41 322	(prodej)
				po dopravní nehodě	NE	362 165	05.05.22-05.05.23	61 896	05.01.23-05.05.23	100 000	(prodej)
				stáří 16 let	NE	121 824	13.12.22-13.12.23	44 933	01.06.23-13.12.23	10 000	ekolikvidace
				stáří 16 let	ANO	85 266	14.11.23-14.11.24	0	14.05.24-14.11.24		obálková metoda
				stáří 16 let	ANO	29 995	14.11.23-14.11.24	0	14.05.24-14.11.25		obálková metoda

Pro jednoznačnost postupu při odprodeji doporučujeme přijmout následující opatření. Za prvé, je nutné provést revizi a definovat, co je přebytečný a nepotřebný majetek, případně definovat pouze jednu kategorii tj. nepotřebný majetek. Ve směrnici by měla být jasně specifikována povinnost, kdy je třeba zajistit znalecký posudek před jeho odprodejem. Dále je nezbytné zavést interní kontrolu např. jmenováním Kontrolní komise, která může být vytvořena ad hoc a složená z vedoucích zaměstnanců různých oddělení (např. technického, finančního a právního), kteří budou společně kontrolovat postup spojený s odprodejem majetku. Tato kontrola zajistí, že nedojde k opomenutí povinnosti a proces odprodeje bude v souladu s pravidly. Dále doporučujeme zavést elektronickou evidence, která umožňuje přiložení znaleckého posudku jako povinné přílohy před schválením odprodeje majetku. Tento elektronický proces zefektivní správu dokumentace a zároveň minimalizuje riziko lidské chyby. Implementací těchto opatření lze zajistit dodržování požadavku na znalecký posudek, zvýšit transparentnost a odpovědnost při odprodeji nepotřebného majetku a zároveň posílit důvěryhodnost procesů správy majetku.

Nákupní proces a stanovené limity pro nákup

Pořizování dlouhodobého a krátkodobého hmotného/nehmotného majetku vymezuje Směrnice č.25 Pořizování, evidence a vyřazování majetku (z 1.7.2019), kdy stanovuje finanční limit ve výši 5 tisíc Kč pro schválení ze strany odborných ředitelů.

Obrázek 9 - Výňatek ze směrnice k pořizování majetku

Směrnice č. 25
Pořizování, evidence, vyřazování majetku

Pořizování dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek se ve společnosti pořizuje na základě aktuální potřeby. Majetek nad 500 tis. Kč podléhá schválením představenstva.

Drobný nehmotný a hmotný majetek se pořizuje na základě požadavků jednotlivých odborných ředitelů schválených ředitelem společnosti. Nákup drobného majetku do výše 5.000,-Kč schvalují vedoucí zaměstnanci jednotlivých středisek (úseků) samostatně.

Stávající praxe v útvaru technického ředitele je, že mechanik nebo mistr zadává požadavky na nákup, pokud díl/materiál není skladem. Objednávky do 10 tis. Kč schvaluje vedoucí skladník a objednávky do 50 tis. Kč schvaluje technický ředitel. Objednávky na nákup nad 50 tis. Kč schvaluje předseda představenstva nebo člen představenstva. Požadavek na schválení se specifikací nakupované položky a zdůvodněním technický ředitel zasílá ke schválení e-mailem. Výše schvalovaných částek technickým ředitelem neodpovídá finančním limitům ve výše uvedené Směrnici.

Doporučujeme zajistit, aby schvalovací pravomoci a související limity byly promítnuty do znění Směrnice a pokud výše finančních limitů neodpovídá aktuálním požadavkům (např. nárůst cen náhradních dílů cca o 30 %), navrhnout jejich úpravu a následně formálně schválit revizi směrnice.

3.6 Analýza závěrů z rozhodnutí jediného společníka o posunutí termínu realizace fúze sloučením společnosti Autobusy LK, s.r.o., s ČSAD Liberec, a.s.

3.6.1 Přístup Poradce k analýze závěrů rozhodnutí

V rámci analýzy prostudoval Poradce stanovisko společnosti Nexia AP (příloha 1 zadávací dokumentace Projektu) a analýzu vypracovanou advokátní kanceláři „HAVEL & PARTNERS s.r.o.“ k 12. 7. 2024; dále pak analýzu společnosti Nexia AP „NÁVRH NA PROVEDENÍ FÚZE SLOUČENÍM SPOLEČNOSTI AUTOBUSY LK S.R.O. SE SPOLEČNOSTÍ ČSAD LIBEREC A.S. K ROZHODNÉMU DNI 1. 1. 2024“ ze dne 26. 1. 2024 a rovněž s přihlédnutím k současnému stavu Společnosti, vycházející z realizované analýzy efektivity reflektující současnou ekonomickou situaci Společnosti (resp. k posledním analyzovaným podkladům k 30. 9. 2024).

Cílem této kapitoly byla definice a doporučení kroků, které jsou nezbytné pro realizaci fúze k 1. 7. 2025, v návaznosti na skutečnosti uvedené níže však Poradce konstatuje, že u uváděného termínu existuje velmi vysoké riziko nemožnosti realizace transakce.

3.6.2 Shrnutí a kontext analyzovaného stanoviska

V návaznosti na prostudování výše uvedených analýz a stanovisek, shrnuje Poradce záměr fúze Společnosti s mateřskou společností Autobusy LK, s.r.o. následujícím způsobem:

Vlastnická struktura Společnosti je nadbytečně komplikovaná, kdy je mezi Společností a jejím koncovým vlastníkem „schránková“ společnost Autobusy LK, s.r.o. (disponující pouze statutárním orgánem a nevykazujícím žádnou samostatnou činnost nad rámec zastupování vlastníka při řízení Společnosti a její sesterské společnosti Autocentrum Nord, a.s.). Roční náklady spojené s udržováním této vlastnické struktury byly společností Nexia AP vyčísleny v rozmezí mezi [redacted] a kdy byla doporučena realizace fúze pro eliminaci těchto nákladů a zjednodušení řízení Společnosti.

V kontextu právního posouzení od společnosti HAVEL & PARTNERS však existuje zcela zásadní překážka pro realizace fúze, kterou je struktura vlastního kapitálu Společnosti, kdy v kapitole 4.1.3 je uvedena podmínka transakce, kdy „nesmí hodnota složek vlastního kapitálu (jiných než ZK) klesnout pod ½ ZK nástupnické společnosti“.

[redacted]

nebylo možné fúzi k 1.1. 2025 zrealizovat a došlo tak k jejímu opakovanému odkladu. Jako předpoklad realizace transakce byl stanoven pozitivní vývoj účetního výsledku Společnosti, kdy jako zcela klíčový prvek pro dosažení tohoto výsledku byla identifikována indexace variabilní mzdy řidičů ve Smlouvě o přepravě.

Ve stanovisku společnosti Nexia AP, které je předmětem současné analýzy, byly shrnuty závěry jednání mezi p. hejtmanem Půtou (Liberecký kraj) a p. náměstkem Svitákem (ČSAD Liberec) ohledně narovnání ekonomické situace Společnosti za účelem umožnění fúze. Dohoda zahrnovala následující definované akční kroky (přezvato přímo ze stanoviska):

Stabilizace ČSAD Liberec postupem Libereckého Kraje

1. *Liberecký kraj a ČSAD Liberec uzavřou v červnu 2024 dodatky ke stávajícím smlouvám na zajištění dopravní obslužnosti pro oblasti SEVER a ZÁPAD, které budou účinné počínaje 1.7. 2024 a zabezpečí pro období 1.7. 2024–31.12. 2024* ***Dodatečnou (mimořádnou) kompenzaci na pokrytí ztráty 2. pololetí r. 2024, která vzniká v návaznosti na neindexování přímých personálních nákladů (Mv) v kalkulačním vzorci CDV***

a) *ČSAD Liberec plně ponese ztráty způsobené neindexováním přímých personálních nákladů (Mv) v kalkulačním vzorci CDV, které vznikly za rok 2023 a za 1. pololetí roku 2024 → tyto důsledky neindexování ponese plně ČSAD Liberec a nebudou žádnou dodatečnou kompenzací řešeny, to odpovídá závěrům pracovního jednání z 12.4.2024.*

b) *Výše Dodatečné (mimořádné) kompenzace pro 2. pololetí r. 2024 bude stanovena dle variabilních personálních nákladů (položka Mv), které ČSAD Liberec vznikají v r. 2024 na zajištění dopravní obslužnosti pro oblasti SEVER a ZÁPAD. Relevantnost a správnost částky, kterou ČSAD k dodatečné kompenzaci požadují, bude stvrzena Dozorčí radou ČSAD Liberec a podložena predikcí hospodaření r. 2024 tak, aby bylo podloženo, že požadavek je oprávněný a nedochází k situaci překompenzování.*

c) *Výše Dodatečné (mimořádné) kompenzace pro 2. pololetí r. 2024 bude stanovena jako součin zvýšení sazby Mv pro oblasti SEVER a ZÁPAD o hodnotu stanovenou ČSAD Liberec oproti stávající sazbě Mv platné dle kalkulačního vzorce CDV, která je platná počínaje 1.1. 2024, a předpokládaného objemu výkonů dopravní obslužnosti pro období 1.7. – 31.12. 2024 (2.pololetí fiskálního roku 2024).*

d) *Výše CDV platného počínaje 1.1. 2025 naváže na hodnotu aktualizovanou pro 2. pololetí r. 2024 a bude již počínaje 1.1. 2025 každoročně předmětem roční indexace meziročním tempem růstu cenové hladiny nebo tempem růstu mzdové úrovně. Takové opatření a postup LK systémově zabezpečí dlouhodobou stabilitu ČSAD Liberec, kterou se tato společnost vyznačovala v r. 2022.*

e) *Pokud se týká uzavření dodatků ke stávajícím smlouvám na zajištění dopravní obslužnosti pro oblasti SEVER a ZÁPAD, které poskytnou ČSAD Liberec Dodatečnou (mimořádnou) kompenzaci na pokrytí ztráty 2. pololetí roku 2024, potvrdil JUDr. Hlavička, že tento postup je z pohledu českých právních předpisů i relevantních směrnic EU z právního pohledu zcela korektní a současně i nutný, neboť LK musí jednat nejen jako objednatel služeb dopravní obslužnosti ale i jako téměř 100 % akcionář ČSAD Liberec, který musí dbát na to, aby majetek LK tvořící touto majetkovou účastí neztrácel na hodnotě, natož aby mohla nastat insolvence majetkové účasti LK, které LK mohl svým postupem předejít. Tato povinnost přitom LK stíhá i pro období 2025 a další, zvláště pak v situaci, kdy nejsou kryty náklady na zajištění dopravní obslužnosti, které objektivně ČSAD Liberec vznikají, a tato situace není vinou ČSAD Liberec.*

3.6.3 Analýza stanoviska a stanovení kroků pro realizaci fúze k 1.7.2025

Poradce konstatuje, že se s obsahem stanoviska ztotožňuje. Ekonomická situace Společnosti se od doby vypracování stanoviska, ani předchozích analýz zásadně nezměnila; přičemž klíčovou otázkou zůstává i nadále neindexovaná variabilní složka mzdy řidičů ve Smlouvě o přepravě.

Poradce doporučuje, aby byla bezodkladně řešena úprava Smlouvy o přepravě tak, aby došlo k promítnutí indexace variabilní mzdy mechanismem, který bude efektivně reflektovat tržní růst mezd řidičů regionální autobusové dopravy a zajistí tak udržitelnost plnění Smlouvy o přepravy Společností.

V kontextu zvažované fúze je vzhledem ke ztrátě, ke které došlo neindexací variabilní mzdy od roku 2021, nerealistické očekávat bezprostřední změnu ve struktuře vlastního kapitálu, tj. Společnost bude i nadále vykazovat negativní ostatní složky vlastního kapitálu (mimo základní kapitál), a to dokud nedojde ke generaci dostatečného zisku pro vymazání historické ztráty.

[redacted]

© 2025 Grant Thornton Advisory k.s. All rights reserved.

Grant Thornton Advisory k.s. je členská firma Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Odkazy na Grant Thornton se vztahují ke Grant Thornton International nebo ke členským firmám. Grant Thornton International a členské firmy nejsou mezinárodním partnerstvím. Služby jsou nezávisle poskytovány jednotlivými členskými firmami.