

Posudek hospodaření městské společnosti

Dopravní podnik města Děčína a.s.

OBSAH

ÚVOD	3
Cíl	3
Použité zkratky	4
Metodika a obsah zprávy	5
Použité datové zdroje.....	6
ANALYTICKÁ ČÁST.....	7
Služby, procesy a kvalita	7
Obchod PHM a čerpací stanice.....	7
Outsourcing a nakupování	9
Ceny služeb, zákazníci a trendy.....	9
Odbavovací systém.....	11
Management DPMD, hodnocení, motivace a odměňování	11
Organizační struktura, zaměstnanci a pracovní prostředí	12
Majetek podniku a likvidita	14
Finanční model, povinnosti a kompenzace prokazatelné ztráty	14
Dotace na CNG - nové autobusy a význam budoucích odpisů	17
Motivace a výsledky DPMD	18
Další směřování podniku	20
ZÁVĚRY.....	21
SWOT analýza DPMD	22
DOPORUČENÍ.....	23
1. Uznat a doplatit podniku za rok 2015 celkem 2673 tis. Kč.....	24
2. Učinit dohodu o výši uznávaného čistého příjmu a odpisů a upravit plán, návrh viz Příloha 1.....	25
3. Nepožítovat plničku CNG dodavatelským úvěrem, ale variantně zvážit úhradu městem.....	26
4. Rozpočet na 2016 je ohledně celkové výše úhrady v pořádku	26
5. Optimalizace MAD	26
6. Změnit ukazatele motivace a hodnocení managementu podniku	28
PŘÍLOHA 1. NÁVRH ODHADU VYÚČTOVÁNÍ SKUTEČNÝCH NÁKLADŮ A KOMPENZACÍ S VÝHLEDEM	30
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	31
Obrázky	31
Tabulky	31
Grafy	31
KONTAKT NA ZPRACOVATELE	32
Profesní profil zpracovatele	32

Úvod

Zdůrazňujeme, že v této zprávě uvádíme zejména skutečnosti vedoucí nás k závěrům, nikoliv informace, které jsou pro závěry nepodstatné. **Doporučení a závěry uvedené ve zprávě jsou názory zpracovatele**, ke kterým, v rámci posuzování, dospěl.

Statutární město Děčín (dále jen **město** nebo **Děčín**) zadalo provést posouzení hospodaření městské společnosti Dopravní podnik města Děčína, a.s. IČ 622240935 (dále jen **DPMD** nebo **podnik** či **společnost**).

Ředitelem podniku je Ing. Bohumil Bárta (od 1. 6. 1999)

Předsedou představenstva je Ing. Vladislav Raška (od 1. 1. 2015)

Obchodní jméno: Dopravní podnik města Děčína, a.s.

Datum vzniku: 1. 1. 1995

Právní forma: Akciová společnost

Sídlo: Děčín VI, Dělnická 106, PSČ 405 29

IČ: 62240935

DIČ: CZ62240935

Rozhodující předmět činnosti: Silniční motorová doprava osobní

Základní kapitál: 94 800 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Jediný akcionář: Město Děčín

Další podrobnosti viz **Výroční zprávy podniku**.

Cíl

Cíle, kterých má být posouzením dosaženo, město stanovilo tyto:

- Posoudit kondici společnosti co do hospodářských výsledků.
- Poukázat na přednosti a nedostatky v hospodaření firmy.
- Popsat rizika /hrozby) a příležitosti.
- Odhalit rezervy v řízení či financování firmy.
- Definovat opatření ke zlepšení kondice firmy či snížení nároků na příspěvky města.

Cílem posouzení naopak není opakovat informace z Výročních zpráv.

Použité zkratky

CNG	=	(anglicky Compressed Natural Gas) je stlačený zemní plyn (metan)
DHM	=	dlouhodobý hmotný majetek
DPH	=	daň z přidané hodnoty
DPMD	=	Dopravní podnik města Děčína, a.s.
DUK	=	doprava Ústeckého kraje
EU	=	Evropská unie
IDS	=	integrovaný dopravní systém
MAD	=	městská autobusová doprava
PHM	=	pohonné hmoty
SWOT	=	SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (ang: Opportunities) a hrozby (ang: Threats), spojené s určitým projektem, typem podnikání, podnikem, podnikatelským záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (policy analysis). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování podniku, organizace (projektu), nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování. Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym v 60. a 70. letech 20. století na Stanfordově univerzitě.
THP	=	technicko-hospodářští pracovníci

Metodika a obsah zprávy

Zpracovatel prováděl šetření na místě a využíval dostupné zdroje. Provedeny byly řízené rozhovory jak ve strukturách města, tak u DPMD. Při realizaci posudku byla využita metoda BCS¹ a zkušenosti zpracovatele, které říkají, že změnou řízení organizací lze dosáhnout efektů v následujících oblastech:

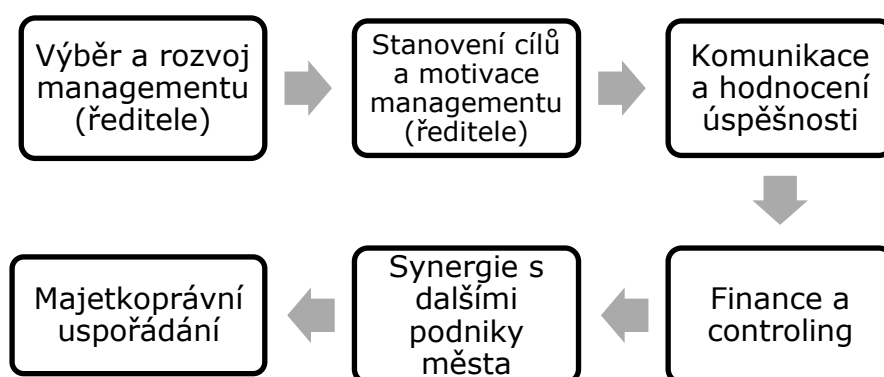
- Kvalita služeb
- Rozsah služeb
- Cena služeb, respektive náklady na provoz a investice.

Z našich zkušeností vyplývá, že efektů lze obvykle dosáhnout třemi způsoby:

- Změnou způsobu řízení organizace z úrovně vlastníka
- Změnou způsobu vnitřního řízení organizace z úrovně managementu
- Využitím synergií v síti organizací.

Použitá metodika se zaměřuje na následujících 6 pohledů, které jsou mezi sebou úzce propojeny a závěry jsou součástí SWOT analýzy.

Obrázek 1. Schéma 6 propojených pohledů majících zásadní vliv na výkonnost společnosti



¹ **Balanced Scorecard** (používaná zkratka BSC), česky systém vyvážených ukazatelů výkonnosti organizace, je metoda managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Autory metody publikované roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda Balanced Scorecard byla původně zaměřena na strategické řízení organizace, ale postupně se také rozvinula na úroveň operativního řízení a představuje tak ucelený systém plánování a řízení. Metoda pomáhá stanovit vyvážení strategických cílů a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik a při jejich realizaci měřit výkonnost organizace. BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Procesní perspektiva
- Učení se a růst

Charakter společnosti a princip jejího fungování směřoval průběh prací postupně na zjištění z okruhů:

- řízení a výsledky společnosti,
- závěry kontrol a auditů,
- procesní uspořádání organizace,
- zadávání zakázek společností,
- zaměstnance, zejména počet, kvalifikace, odměňování a fungování samotného personálního řízení,
- finance a majetek,
- smluvní vztahy, včetně vztahu k městu,
- komunikace, stanovování a kontrola cílů.

V závěru a návrhové části dokument obsahuje navržená doporučení.

Použité datové zdroje

Ke zpracování zprávy bylo použito, vyjma šetření na místě a řízených rozhovorů, zejména těchto zdrojů ve vztahu k DPMD:

- Výpis z obchodního rejstříku
- Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů.
- Vyhláška č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace.
- Přílohy k manažerským smlouvám
- Srovnání vybraných ukazatelů dopravních podniků v rámci SDP ČR za rok 2015
- Smlouva o revolvingovém úvěru z 21. 9. 2015
- Dokumentace k vybraným výběrovým řízením (nákup autobusů a odbavovací systém DP)
- Závěr aukce na nákup pohonných hmot 1. 3. až 7. 3. 2016
- Organizační řád v platném znění
- Protokoly a závěrečné zprávy z výsledků kontrol
- Cíle kvality podniku
- Účetní a finanční výkazy
- Výroční zprávy
- Ceníky

Analytická část

Analytická část zahrnuje **vybraná zjištění, která mají podstatnější roli pro závěry a doporučení.**

DPMD vypracovává Výroční zprávy, ve kterých informoval o výsledcích svého hospodaření a cílem tohoto materiálu není opakovat závěry a informace v těchto zprávách.

Služby, procesy a kvalita

Podnik vedle MAD a služeb dopravy poskytuje služby čerpací stanice s mycím centrem, dále je v podniku servisní středisko Iveca a Mercedesu pro opravy busů. Dále je zde umístěn autoservis, lakovna a klempírna pro jakékoliv vozy. Velikost dílen je předimenzována vzhledem k nynějšímu využití, ale s ohledem na plány CNG bude prostor částečně využit.

Podnik byl v letech 2004 až 2012 v režimu normy řízení kvality ISO 9001:2000 a od roku 2006 také ISO 14000 na životní prostředí. Některé požadavky normy ISO a standardy procesně orientovaného řízení kvality podnik nadále udržuje.

Podnik sleduje výkony i kvalitu služeb a má podrobný přehled o poskytovaných i nakupovaných službách a zboží a přehled o zákaznících, se kterými má uzavřené dodavatelskoodběratelské vztahy.

Obchod PHM a čerpací stanice

Podnik **velmi pružně reaguje na vývoj cen paliva.** Každý týden (zpravidla v úterý) nakupuje palivo za **nejnižší dostupné ceny** a za tím účelem má uzavřeny rámcové smlouvy (celkem 8 smluv). Nafta a benzín jsou soutěženy zvlášť. Dodavatelé plně soutěží a cena podniku je konkurenceschopná běžným řetězcům a čerpacím stanicím. Žádná čerpací stanice však nemůže konkurovat diskontním systémům (Tesco, Albert). Což je zřejmé z obchodní podstaty věci, kdy řetězce se živící poskytováním širšího zboží a služeb a mohou dělit marži. Tím mohou zákazníkům nabídnout palivo s nižší marží nebo úplně bez ní a využít synergický efekt a diverzifikaci v rámci svého portfolia nabídky. Na trhu se **marže** pohybuje aktuálně v určitém rozpětí, orientačně **lehce nad 1 Kč/l nafty či benzínu a je třeba pokrýt alespoň provozní náklady.**

Čerpací stanice je účetně nákladnější z důvodu vysokých odpisů (součást nákladů podniku) plynoucích z velkého objemu stavebních úprav (např. gabionové stěny, mycí centrum), které rozhodně vysoce přesahují objemy investic učiněných u většiny konkurenčních čerpacích stanic. **Problematika**

odpisů značně zkresluje hospodaření celé společnosti, nejen čerpací stanice.

Šetření cen paliva provedené dne 2. 3. 2016 ukazuje, že ve 2 případech měla čerpací stanice levnější naftu, ve 3 případech Natural 95 a měla nejlevnější LPG. Rozdíly v cenách paliv nebyly zásadní a **cenová politika je nastavená správně.**

Tabulka 1 Cenové srovnání pohonných hmot v Děčíně k 2. 3. 2016 v Kč

Ceny PHM v Děčíně k 2.3.2016						
Značka ČS	NM	N95	LPG	Rozdíl NM	Rozdíl N95	Rozdíl LPG
DPMD, a.s.	24,9	25,9	11,5			
EuroOil	24,4	25,8		-0,5	-0,1	
OMV	25,2	26,2		0,3	0,3	
Tesco	23,4	24,9	12,9	-1,5	-1	1,4
Albert (Hypernova)	23,4	24,9		-1,5	-1	
Bus Line	24,2	26,3	11,8	-0,7	0,4	0,3
Shell	25,2	26,2		0,3	0,3	
Armex	24,7			-0,2	-25,9	
Průměr	24,43	25,74	12,07	-0,48	-0,16	0,57

Zdroj: zpracovatel, DPMD

Hospodaření čerpací stanice silně limitovala a limituje **rekonstrukce ulice Dělnické**, která dokud nebude dokončena, **diskriminuje čerpací stanici** a ovlivňuje negativně její výsledky.

Větší odběratelé paliva mají možnost využít **bonusová zvýhodnění**, což podnik propaguje dostatečně také na svém webu. Prověřili jsme o jaké klienty a smlouvy se jedná včetně cen, za které tito klienti nakupují. Tyto informace jsou vzhledem k soutěžnímu prostředí neveřejné. Podstatné však je, že všichni odběratelé mají nastaveny ceny tak, že tu **pořád zůstává podniku marže**. Podmínky jsou v rámci pravidel podniku nastaveny systémově bonusovými programy. Existují profily stálých zákazníků, podle kterých se stanovuje výše bonusu. Podnik tedy neprodává v žádném z bonusových programů pod cenou nákupů.

Outsourcing a nakupování

Společnost je **sektorový zadavatel**, týká se ho tedy objem nadlimitních veřejných zakázek od výše 10,5 mil. Kč.

Existuje **vnitřní předpis**, podle kterého se zadávají i malé zakázky. Ředitel má v rámci těchto pravidel ve své kompetenci možnost řešit provozní nákupy do výše 1,5 mil. Kč, což složí pro zajištění provozuschopnosti společnosti při nákupu PHM, ale zdůrazňujeme, že tato částka je v tomto případě zajištěna až po veřejné soutěži, kdy se cena nakupovaných PHM pravidelně soutěží mezi dodavateli. Celkový limit je tedy nejen vysoce pod limity zákona o zadávání veřejných zakázek, ale přísnější než interní normy měst.

Společnost má **směrnici pro nakupování** SQE-07-01. Byly **prověřeny smlouvy k nákupům** a jejich vznik a bylo zjištěno bezvýhradné plnění předpisů a odpovídající míra transparentnosti. Podnik dodržuje předpisy týkající se veřejného zadavatele využívajícího veřejných prostředků z peněz daňových poplatníků zajišťovaných vedle zákazníků podniku městem.

Soutěže kolektivně řeší a posuzuje představenstvo. Tím se dále **snižuje riziko manipulace se zakázkami a zvyšuje míra dohledu** a kontroly. Doloženy byly zápisy z představenstva č. 5/2013, 6/2014, 4/2015, 8/2015, 9/2015, 10/2015 a 12/2015 a dále byla namátkově prověřena dokumentace dílčích zakázek (veřejných soutěží) na:

- nákup autobusů 2014 na základě rámcové smlouvy,
- odbavovací systém DP.

Pro snížení obav při zadávání zakázek podnik vítá a iniciuje možnost centralizace a soutěžení větších zakázek mimo podnik přímo městem nebo specializovanou nezávislou odbornou firmou, kterou určí město.

Obchodní marže, či jiné výhody, v rámci nákupů služeb a zboží podnikem podniku zůstávají. Takže v případech, kdy nakupuje podnik, nebylo zjištěno, že by existovaly nějaké bonusy čerpané vedením společnosti nebo jinými zaměstnanci a **veškeré výhody z nákupů šly ve prospěch podniku**.

Ceny služeb, zákazníci a trendy

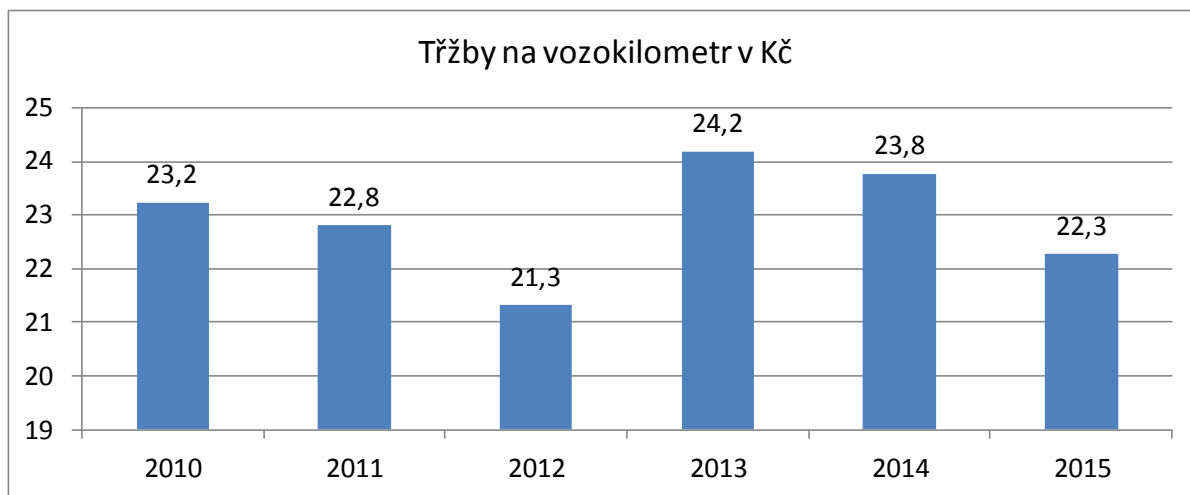
Hospodářský výsledek podniku je pro město prakticky irelevantní, protože součástí příjmů je také příspěvek (úhrada prokazatelné ztráty) plynoucí ze zajišťování dopravy pro město.

Město smluvně stanovilo, že podnik **musí udržovat nejvyšší standard a komfort pro cestující**. Tomu odpovídá nejen standard autobusů, ale také vybavenost budovy u nádraží, včetně zajištění standardu dispečinku a prodeje služeb zákazníkům. Dispečink a budova u nádraží nabízí velmi vysoký komfort

cestujícím. Politika vysokého standardu pro cestující je diktována smluvně městem stejně, jako politika **nejvyššího standardu v případě dopravních prostředků**.

Město stanovuje tarifní systém. Změna tarifů je v režii města a přímo ovlivňuje tržby podniku.

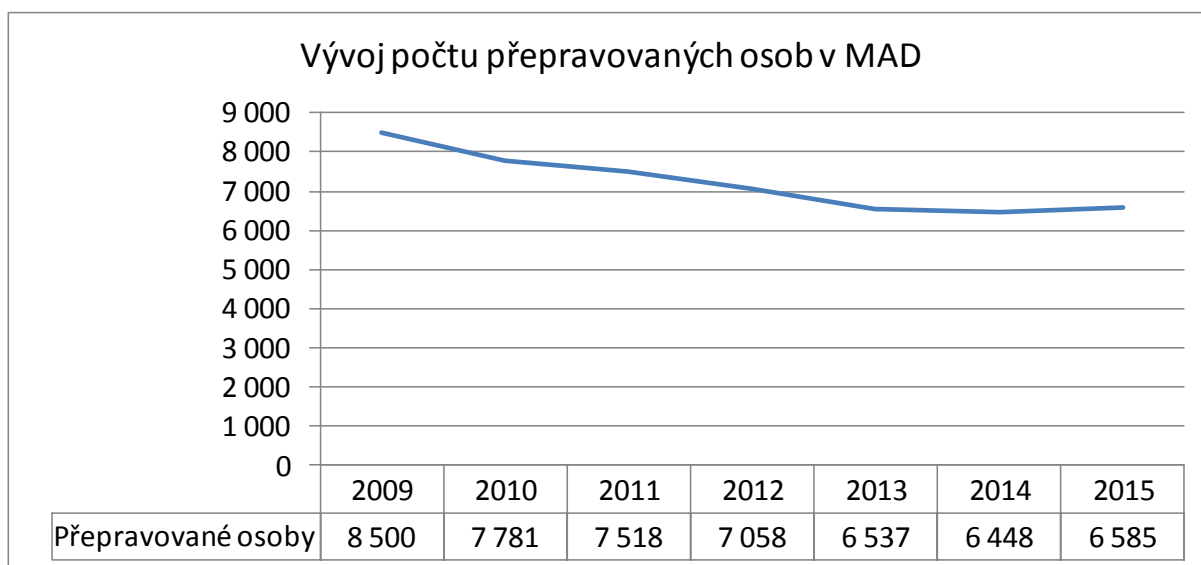
Graf 1. Tržby na vozokilometr v Kč (poz. pouze MAD)



Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Ceny jízdného jsou stanoveny v tarifních podmínkách MAD městem. Existuje ceník jízdného stanovený s ohledem na politické priority, který se v poslední době rozšířil o nově dotované skupiny zákazníků. Účetní a finanční výkazy jasně ukazují, že vybrané **jízdné nepokrývá náklady** podniku. Dlouhodobým trendem byl **úbytek přepravovaných osob, ale se stabilizací v posledních 3 letech**.

Graf 2 Přepravované osoby v MAD



Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

K 31. 12. 2014 dopravní podnik ukončil své působení na příměstských linkách. Podnik přišel o zakázku provozování linkové dopravy objednávané Ústeckým krajem a tím podniku klesly tržby a logicky **stouply některé rozpočítávané fixní náklady** (např. servis a režie) na dosavadní klienty, potažmo město.

Odbavovací systém

Podnik nakoupil nový odbavovací systém za 6,7 mil. Kč, což učinil na popud kraje v rámci tzv. **IDS** (integrovaný dopravní systém) realizovaný v systému **DUK** (Dopravy Ústeckého kraje). Odbavovací systém umožní od dle plánu 1. 5. 2016 placení platebními kartami a od 1. 7. 2016 vstup DPMD do IDS.

Nákup odbavovacího systému DPMD soutěžil a doložil podrobné vyhodnocení i s dokumentací celé zakázky. Výhodou nového odbavovacího systému je také **akceptace platebních karet**. Kraj ustoupil Českým drahám a umožnil jim papírové jízdenky a v IDS bude tedy smíšený model. DPMD tím zvýší komfort pro zákazníky a zajistil **plnou připravenost na veškeré požadované standardy IDS**.

Management DPMD, hodnocení, motivace a odměňování

Obchodní společnosti měst, kde je město hlavní odběratel služeb, nejsou založeny na opravdovém byznysu uplatňujícímu vazbu poptávky a nabídky a tedy volné soutěže. Tím se role managementu obchodních společností měst obecně vyznačuje zásadním rozdílem oproti byznysu. Sice **DPMD nenese žádné hospodářské riziko** za své výsledky, toto riziko nese pouze akcionář, město. Přesto **je tu značná organizační a provozní náročnost a zodpovědnost** za majetek a zaměstnance, právní vztahy a majetek. Fakticky bez vedení podniku by se podnik zastavil.

Management má stanoveny cíle kvality a platy jsou nastaveny s následující logikou. Mimo základní mzdu přísluší řediteli odměna 43% základní roční mzdy a její přiznání je závislé na splnění následujících ukazatelů ve členění (dle dodatku č. 7 k manažerské smlouvě):

- 17% splnění hospodářského výsledku
- 16% splnění stanovených cílů kvality vyhlášených pro příslušný rok
- 10% implementace bankovních karet v odbavovacím systému.

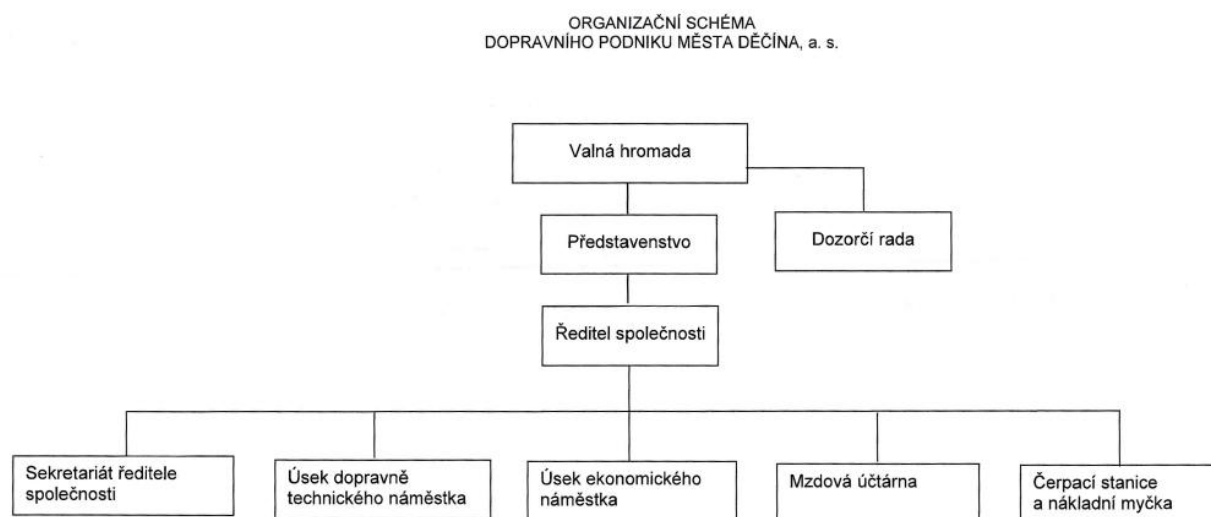
Přesto, že ředitel DPMD Ing. Bohumil Bárta je ve funkci téměř 17 let nepůsobí, že by byl demotivován. Znát je spíše subjektivní pocit zpracovatele z frustrace v rámci komunikace s městem. Ředitel je odborník s hloubkovou znalostí oboru i financí a jeho osoba **je pro fungování podniku zásadní**.

Plat ředitele a managementu je nastaven dle našeho názoru ve správné výši, která odpovídá míře zodpovědnosti za provoz podniku a manažerské náročnosti vykonávaných prací. Stejně tak jsou v dobrém poměru nastaveny cílové odměny. Nedomníváme se, že by byl management přeplácen a plat odpovídá poměru organizační náročnosti manažerské pozice a naopak nižšímu riziku za výsledek hospodaření podniku, který většinou výkonů, navzdory názvu a.s., nemá povahu byznysu.

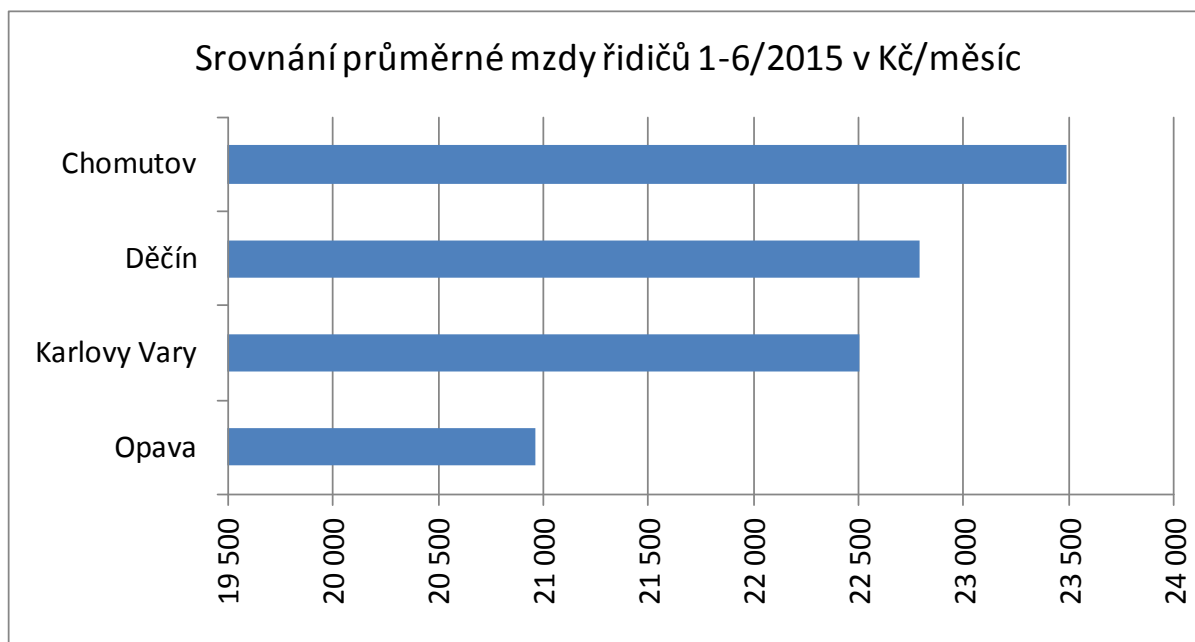
Organizační struktura, zaměstnanci a pracovní prostředí

Podnik má plochou organizační strukturu. Ředitel řídí dva náměstky (ekonomického a dopravně technického), dále vedoucí mzdové účtárny, vedoucího čerpací stanice a asistentku. Další členění odpovídá velikosti a poslání podniku.

Obrázek 2 Organizační schéma Dopravního podniku města Děčína a.s.

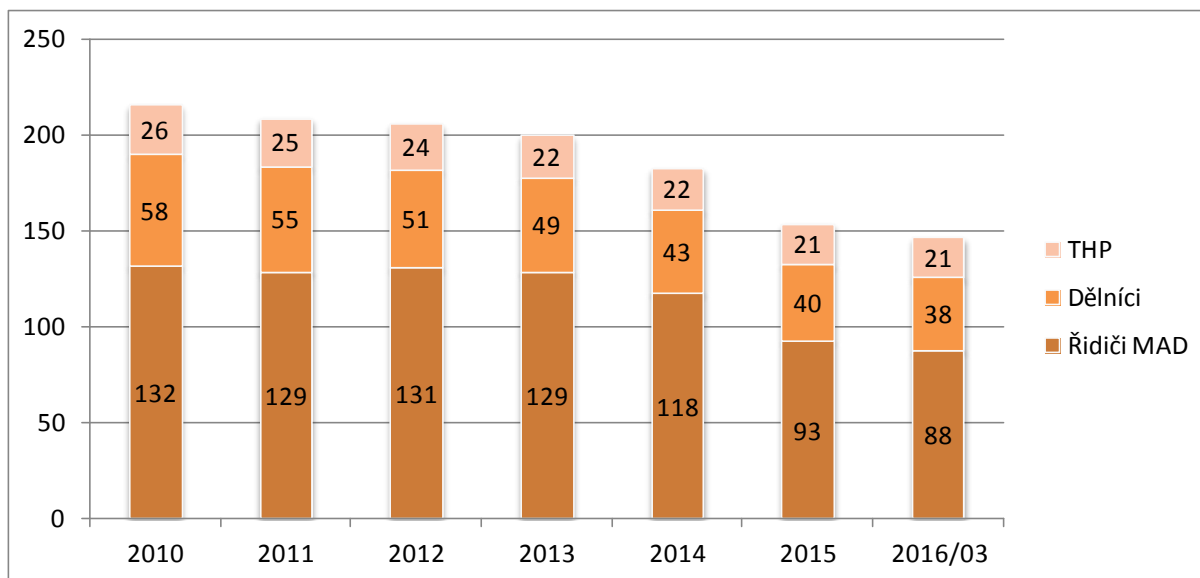


Pracovní **prostředí DPMD je na velmi dobré, republikově srovnatelné úrovni, stejně jako mzdy zaměstnanců.** Provedli jsme šetření a porovnání s celkem 16 podniky a v dílčím srovnání vybraných dílčích dat v omezeném okruhu (dle dostupnosti srovnávaných dat).

Graf 3. Srovnání průměrné mzdy řidičů DP

Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Podnik má odbory a v tom smyslu funguje i spolupráce vedení DPMD se zaměstnanci.

Graf 4. Vývoj počtu zaměstnanců DPMD

Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Počet řidičů v MAD je již na svém limitu a max. lze uvažovat o přechodu jiných pozic v rámci podniku k řidičům, ale **počet zaměstnanců DPMD odpovídá rozsahu poskytovaných služeb.**

Majetek podniku a likvidita

Podnik disponuje 58 autobusy, 7 strojů je v záloze a pro řešení dalších dopravních zakázek v průběhu roku. Budovy v areálu DPMD jsou ve velmi dobrém stavu, stejně jako stroje a **majetek vykazuje známky péče řádného hospodáře.**

Areál DPMD je **dimenzovaný na větší rozsah služeb.** Většina majetku je ve výborném stavu. Podnik se o majetek stará vzorně. Existuje 1 nevyužívaná budova, některé prostory podnik pronajímá. Koncept majetku DPMD je nastavený správně a s ohledem na trh s nemovitostmi a plány podniku **není třeba akutních zásahů, protože by neměly valného přínosu,** spíše naopak.

Likvidita podniku je velmi dobrá. Pro realizaci cílů podniku a zajištění likvidity má podnik uzavřenu smlouvu o revolvingovém **úvěru na 20 mil. Kč** pro financování provozních a investičních potřeb s těmito podmínkami:

- úrok 1M PRIBOR² plus odchylka 0,5 % p. a.
- cena za rezervaci zdrojů 0,1 % p. a. z nečerpaného úvěru,
- 300 Kč měsíčně za spravování úvěru,
- 10 000 Kč ročně realizace úvěru,
- plus úhrada cen za bankovní služby.

Finanční model, povinnosti a kompenzace prokazatelné ztráty

Poskytování služeb městu podnikem probíhá na základě smlouvy (podnik je osobou ovládanou a město osoba ovládající). Mezi ovládající a ovládanou osobou byla uzavřena v roce 2015 **nová smlouva** na veřejné služby a úhradu prokazatelné ztráty z provozu městské autobusové dopravy v Děčíně **od 1. 7. 2015 do 30. 6. 2025.**

Poskytování veřejné služby dopravce městu a **propočet kompenzace prokazatelné ztráty** probíhá na základě smlouvy. Původní smlouva platila do 1/2 roku 2015 a byla nahrazena smlouvou novou (účinnou od 1. 7. 2015). Vyčíslení prokazatelné ztráty vychází z finančního modelu daného **zákonem č. 194/2010 Sb.** o veřejných službách k přepravě a **vyhláškou**

² **Prague InterBank Offered Rate** (zkráceně **PRIBOR**) je průměrná sazba, za kterou si banky navzájem jsou ochotny půjčit na českém mezibankovním trhu peníze (likviditu). PRIBOR se používá často jako referenční, tj. úrokové sazby (floating rate) u některých úvěrů jsou buď úplně, anebo z části na sazbu PRIBOR vázané a odvíjí se od ní (Zdroj: Wikipedia).

č. 296/2010 Sb. o postupech pro sestavení finančního modelu a probíhá na základě:

- **výkazu nákladů a tržeb**
- **a hodnoty provozních aktiv**, kam patří:
 - dopravní prostředky
 - pozemky
 - stavby
 - jiný dlouhodobý majetek – nádrže, vybavení opravny, IT apod.

Jak dopravce (**DPMD**), tak město má ze smlouvy své závazky. Dopravce musí zejména:

- navrhnout do 1 měsíce po obdržení žádosti města městu písemně **návrh změn rozsahu provozu MAD**,
- provozovat dopravu dle jízdních řádů s možností posílit spoj,
- zajišťovat licence,
- informovat město neprodleně o skutečnostech vedoucích ke změnám kompenzace o více než 10 %,
- informovat město o žádaných či získaných prostředcích od jiných subjektů na MAD,
- pololetně předkládat městu výsledky hospodaření DPMD,
- provozovat MAD s minimálním dopadem na životní prostředí,
- zajišťovat vysokou kvalitu a úroveň přepravy.

Město by mělo zejména:

- Zajistit na každý jednotlivý kalendářní rok **zdroje pro obnovu dopravní infrastruktury a vozového parku** potřebného pro zabezpečení závazku veřejné služby v požadovaném rozsahu.
- Město by mělo zejména doplácet kompenzace na základě těchto skutečností:
 - dorovnávat odhad kompenzací vzniklých na základě změn tržeb a cen rozhodujících vstupů,
 - změny technických a právních podmínek,
 - většího rozsahu dopravních výkonů,
 - změny tarifu.

Skutečná kompenzace nesmí přesáhnout výši kompenzace odhadnuté ve výchozím finančním modelu a současně výši kompenzace uvedené ve výkazu skutečných nákladů a výnosů za kalendářní rok, vypočtených dle vyhlášky.

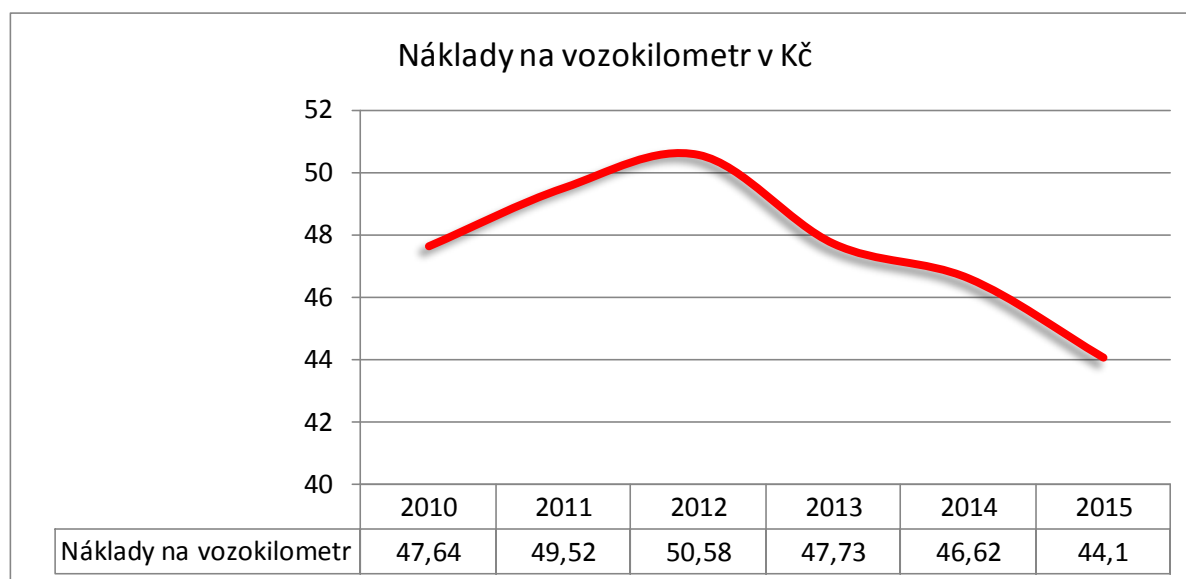
Podstata se točí kolem měřítka propočtu **úhrad za služby městem vázaných na ujetý kilometr a výše odpisů DPMD**. Praktická konstrukce propočtového vzorce způsobuje, že **DPMD nemá motivaci k hledání nějakých úspor** ve vazbě na spoje a jejich výkony (ujeté kilometry a počet přepravených osob) a když úspory přesto navrhne, jsou tyto uznány a schváleny, zpochybněny a revokovány zároveň. Princip je takový, že pokud by se všechny autobusy rozjely s cihlou na plynu, město by platilo každý ujetý kilometr. Navíc kdyby si dopravní podnik pořídil na té cestě obrovského porcelánového slona pro štěstí, město by mu hradilo podle propočtového vzorce odpisy i takového slona. Taková cesta by se městu prodražila bez ohledu na dosažený cíl. Tomu se však předchází **smluvně stanovením zejména:**

- přehledem **tras linek** (Příloha 1 smlouvy),
- **jízdními řády,**
- smluvními **přepravními podmínkami.**

Majetek pořízený z dotace bude zásadní pro nastavení nových pravidel s městem, uplatněných v rámci smlouvy. Přijatá dotace na nákup DHM se účtuje jako snížení vstupní ceny DHM a do užívání se DHM zařazuje ve vstupní ceně snížené o dotaci. Pokud by účetní jednotka zjistila, že má právní nárok na dotaci až po zařazení majetku do užívání a účetní jednotka by již zahájila odpisování z původní ceny – snižovala by se vstupní cena na tzv. změněnou vstupní cenu až v období, kdy byla tato skutečnost zjištěna – již uplatněné odpisy by se zpětně neupravovaly a od zjištění právního nároku na dotaci by se odpisy nově uplatňovaly ze změněné vstupní ceny. Prakticky to znamená, že **zákon ani vyhláška nepočítají v systému kompenzací s odpisy majetku pořizovaného z dotací**. Dotačně pořízený majetek se neodepisuje, úmor není součástí nákladů a jeho účetní hodnota je nula. **To značně zkresluje náklady i nároky na kompenzace.**

Přes vše, co zaznělo, se náklady na vozokilometr snížily z 50 na 44 Kč. Velkou roli hrála tato fakta:

- pokles cen **PHM,**
- pokles cen **energií,**
- pokles počtu zaměstnanců vs. růst platů = 0
- pokles účetní **hodnoty majetku** (zejména odpisy, ale také vliv ukončení příměstské dopravy)

Graf 5. Vývoj nákladů na vozokilometr v Kč

POZ. Rok 2015 je zkreslen řešením požadavku DPMD na doplatek kompenzace.

Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Dotace na CNG - nové autobusy a význam budoucích odpisů

Dotace 2017 až jaro 2018 – již nyní je strategicky naprosto zásadní otázka plánu získat dotaci na investici cca 120 mil. Kč na pořízení 22 autobusů na CNG, včetně plnicí stanice (odbavovací). Mělo by dojít k několika pozitivním efektům:

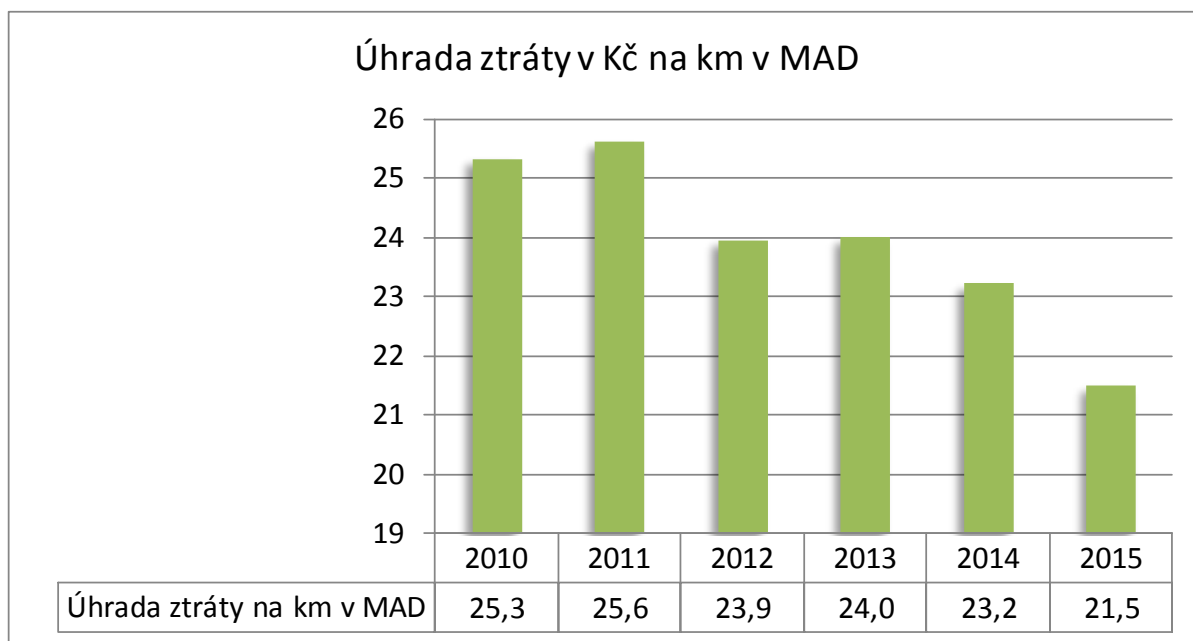
- zásadní obnově vozového parku ze současných 58 autobusů by se mělo obnovit 22,
- zlepšení životního prostředí z provozu autobusů,
- další růst komfortu přepravy modernizací strojů,
- růst příjmů podniku z prodeje CNG,
- podnik by měl ušetřit na náhradních dílech,
- předpokládá se úspora na palivu,
- získání servisní smlouvy na vozy CNG,
- vybudování plničky CNG (otázka dotace je v řešení, ale nejspíš bude muset hradit podnik, potažmo město) a možnost nabídnout tankování zákazníkům ve městě (opět pozitivní dopady na životní prostředí) a rozšíření služeb.

Přes výhody výše popsané je tu pro město jedno **podstatné ALE!** Naprosto zásadní bude role odpisů při výpočtu náhrad městem. Dále viz kapitola **Doporučení**.

Motivace a výsledky DPMD

Faktem je, že celková úhrada ztráty v Kč na km v MAD se snížila (data 2015 jsou před uzavřením požadavku).

Graf 6. Úhrada ztráty v Kč na km v MAD



POZ. Rok 2015 je zkreslen řešením požadavku DPMD na doplatek kompenzace.

Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Odborné **návrhy optimalizace a zefektivnění dopravní obslužnosti města má povinnost** podle smlouvy předkládat **DPMD**. Když tak učiní a město rozhodne, nemělo by měnit rozhodnutí před testováním dopadů opatření s časovým odstupem v praxi. Neprospívá to změnám a oslabuje to jak vedení města tak samotný podnik a ruší to motivaci zlepšovat výsledky a předkládat návrhy.

DPMD nemůže mít z podstaty věci motivaci k úsporám a optimalizaci, zejména **z těchto příčin**:

1. **Pravidla úhrady kompenzace ztráty** daná zákonem a vyhláškou, která stanovuje výpočtový vzorec (zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů a vyhláška č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace).
2. Pravidla a **komunikace** dosavadních návrhů včetně způsobu hodnocení podniku a odměňování managementu.
3. **Přeceňování vlivu jednotlivých pasažérů** na uspořádání spojů a obslužnosti.

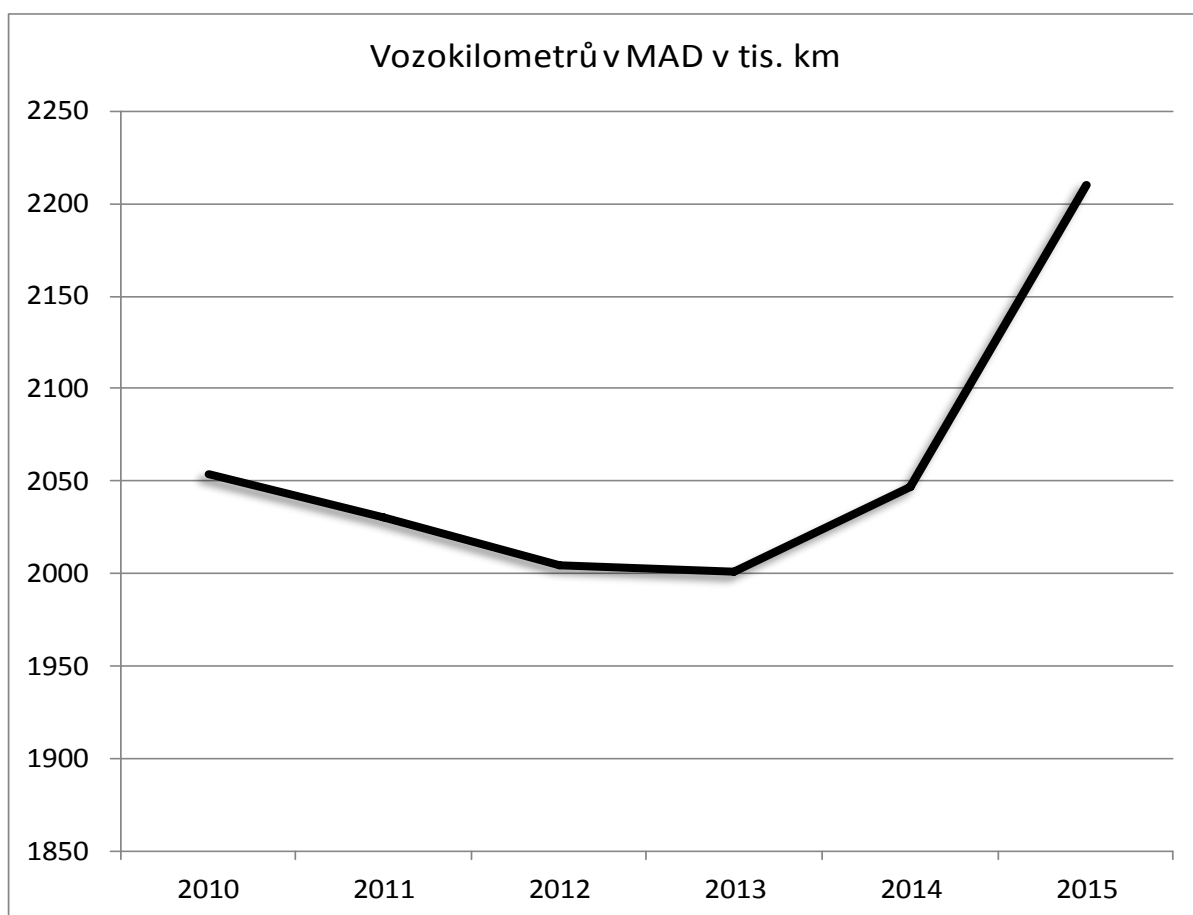
Podstatou je, že když podnik předloží na základě empirických dat návrhy optimalizace spojů s ohledem na ekonomiku a vytíženost spojů a se

znalostí místních podmínek, vyskytne se iniciativa nespokojeného klienta. Vyvolá se protest. Pokud člověku, který třeba nikdy ani autobusem DPMD nejel, zazvoní přede dveřmi iniciátor protestu a položí otázku „chcete, aby nám tu zrušili autobus?“, odpověď je nasnadě. Jelikož peněženku dotazované osoby odpověď přímo nijak neovlivňuje (nepřímo ano, je třeba vybrat daně i na ztrátové linky, které ekonomicky a někdy i z hlediska dopravní obslužnosti, nedávají smysl).

4. Opatření zvyšující náklady anebo snižující výnosy

Dopravní podnik nemá vliv na tarify dopravy, které, čím více slev přibývá, krátí výnosy DPMD a prohlubují ztrátu, a to často až po předložení rozpočtu. Rekonstrukce některých ulic zapříčiní objížďky a potřebu navýšení komplikace.

Graf 7. Vozokilometry najeté v MAD v tis.



Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Další směřování podniku

Podstatné je pro podnik zapojení do **IDS** v rámci **DUK** a otevření možnosti **čerpání dotací**.

IDS je zásadní pro podnik tím, že by mělo **omezit riziko propadu tržeb**. Zapojení DPMD do IDS proběhne na základě smlouvy, která byla v době realizace tohoto posudku ve fázi návrhu. DPMD si od zapojení do IDS slibuje zejména:

- stabilizaci tržeb a zmírnění dopadu úbytku počtu přepravovaných osob,
- zvýšení komfortu pro cestující,
- rozšíření možností dopravy v rámci DUK a tím zatraktivnění služby dopravy.

Dotace a jejich zpřístupnění DPMD otevřelo cestu výrazné **obnovy majetku a rozšíření služeb DPMD**.

Závěry

Kondice DPMD je podle našeho názoru co do hospodářských výsledků velmi dobrá s tím, že klíčové je zohlednění faktu, že podnik není na byznys základu. Podnik funguje jako městský podnik, městem dotovaný a plnící služby prakticky především pro město z velké části za peníze daňových poplatníků, nikoliv pouze za prostředky svých klientů (přepravovaných osob). Oblasti, které je třeba dále řešit, a kolem kterých se celé hospodaření DPMD točí, jsou:

- majetek a odpisy (objem a nákupy majetku a údržba i uznávání výše odpisů),
- tarify – potažmo úhradový systém služeb,
- způsob práce s položkou a uznávání položky „čistý příjem“,
- nulová vazba podniku na efektivitu a zajištění motivace,
- vícenáklady plynoucí z objížděk,
- ukazatel celkové nákladovosti na km bez odpisů a čistého příjmu
- a práce s ukazateli odpisů a čistého příjmu.

Poukázání na přednosti a nedostatky v hospodaření firmy a popsání rizik a příležitostí činíme dále ve vypracované **SWOT analýze**.

Dosud požadovaná prokazatelné ztráta a kompenzace byly správně vypočítány a nebylo nárokováno nic, co by nebylo podloženo danými pravidly. Dodržena byla jak zákonem daná pravidla, tak smlouva uzavřená mezi městem a DPMD.

Podnik může řešit úspory v rámci variabilních nákladů, ale velmi omezeně u nákladů fixních. Rozpočítání fixních nákladů při značném omezení rozsahu služeb, když podnik přišel o zakázku kraje, musel rozpočítat fixní náklady na dosavadní služby a **fixní náklady podniku** (odpisů, energií, platů a dalších služeb) **táhne již prakticky pouze město**.

Na hospodaření podniku mají dopad zejména vnější vlivy, a to tyto:

- úbytek přepravovaných osob,
- rozšiřování spektra slevových skupin v ceníku jízdného,
- vysoké odpisy čerpací stanice,
- zákonem a ekonomickým prostředím daný růst mezd vs. pokles tržeb,
- výpadek zakázky linkové příměstské dopravy,
- objížděné trasy,
- změny sazeb DPH z 9% do roku 2009 přes 10% do 2011, 14% v roce 2012 po 15% do roku 2014 až k 10% a 15% DPH od roku 2015.

Město vždy, více méně, pokryje ztrátu DPMD a vše se točí kolem úhrady výše odpisů, která je limitující pro hospodářský výsledek DPMD vedle vnějších vlivů. Vnější vlivy nemůže DPMD ovlivnit, což působí frustračně, a podnik nemá ani zodpovědnost a motivaci ve vazbě na ekonomické výsledky.

Další zásadní zjištění se týká plánované investice 120 mil. Kč z dotace. Jelikož přijatá dotace na nákup DHM se účtuje jako snížení vstupní ceny DHM, nebude město DPMD podle dosavadních pravidel takto pořízený majetek vůbec proplácet a ten se tedy nebude moci obnovovat a nebude součástí účetních výkazů ve vzorci daným zákonem.

SWOT analýza DPMD

Na závěr jsme jako optimální vyhodnocení závěrů posudku DPMD volili SWOT analýzu.

Tabulka 2 SWOT Dopravního podniku města Děčína a.s.

Silné stránky	Slabé stránky
Fundované vedení (ředitel)	Odtržení od principiálně fungujícího systému nabídka a poptávka dané podstatou podniku
Majetek ve velmi dobrém stavu	Nízká motivace k hospodářským výsledkům
Prostor pro růst daný vyšším dimenzováním dílen a nemovitostí podniku	Frustrace vedení plynoucí z komunikace
Podnik je prakticky bez dluhů	Revokace starších rozhodnutí městem
Dobrá likvidita	Nedodržování smluvně nastavených pravidel
	Komunikace s městem
Příležitosti	Ohrožení (rizika)
Využití dotací	Obnova majetku pořízeného z dotace - uplatnění odpisů majetku pořízeného z dotace ve vzorci.
Zapojení do IDS v rámci DUK	Změna tarifů
Rozšíření služeb (diverzifikace, CNG...)	Pokles tržeb
Rozvíjení ekonomických služeb.	

Došlo k odhalení rezerv v řízení a financování a navrhujeme dále také **opatření ke zlepšení kondice či snížení nároků na příspěvky města** (viz [Doporučení](#)).

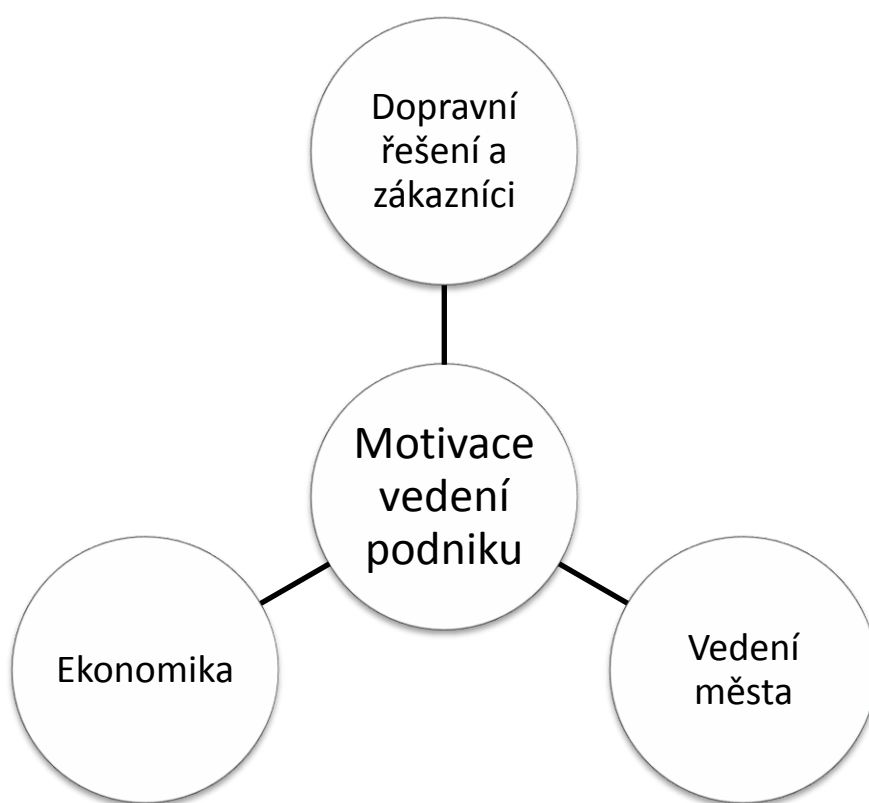
Doporučení

Při návrhu doporučení daných níže jsme vycházeli z vyváženosti toho, aby:

- město mělo vhodné dopravní řešení za dobrou cenu,
- podniku byla zajištěna ekonomická a stabilní budoucnost,
- vedení podniku bylo motivováno k lepším hospodářským výsledkům,
- byl snížen tlak na vedení města řešením střetu zájmů všech zainteresovaných stran.

Finanční aplikace komplexu veškerých doporučení je promítnuta do Přílohy 1, kde uvádíme plán úhrad města i subjektivní odhad základních finančních ukazatelů na roky 2016 až 2019 při podmínce realizace projektu za 120 mil. Kč na CNG a při úspěšné aplikaci IDS.

Obrázek 3. Schéma principu vyváženosti komplexu daných doporučení



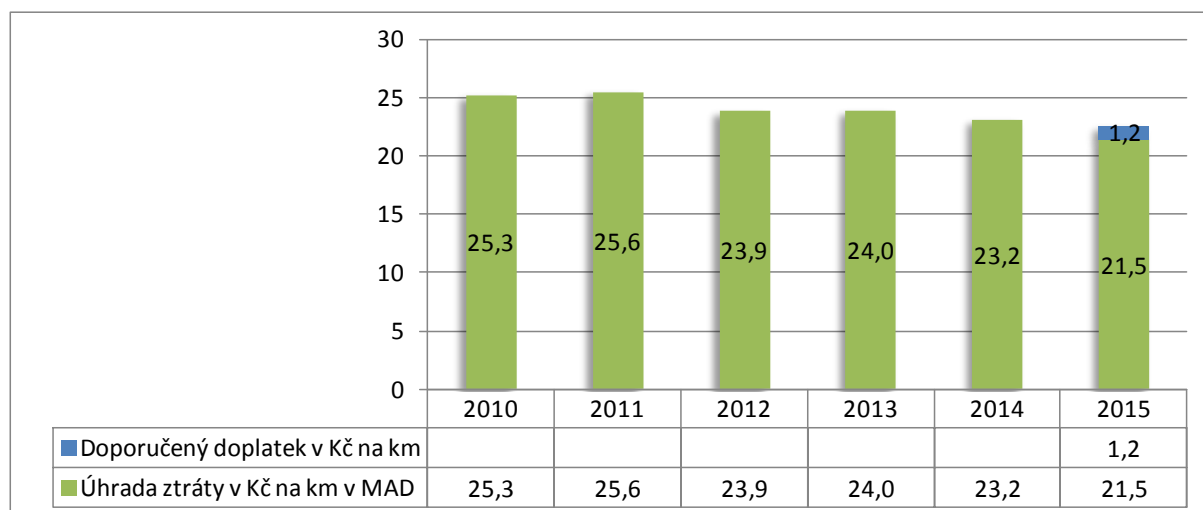
Zdroj: www.cityfinance.cz

1. Uznat a doplatit podniku za rok 2015 celkem 2673 tis. Kč

Za rok 2015 požaduje DPMD po městě doplatit celkem 5 109 tis. Kč. Požadavek podniku je podle pravidel oprávněný, ale jelikož existuje v úhradovém modelu prostor ve výši odpisů 14 mil. Kč (za obnovu majetku zodpovídá město, nikoliv podnik, i když má podnik zákonný požadavek dle smlouvy) a dále tu existuje 8,2 mil. Kč tzv. čistého příjmu, navrhuje městu z doplatku 5,1 mil. Kč uznat pouze tyto požadavky:

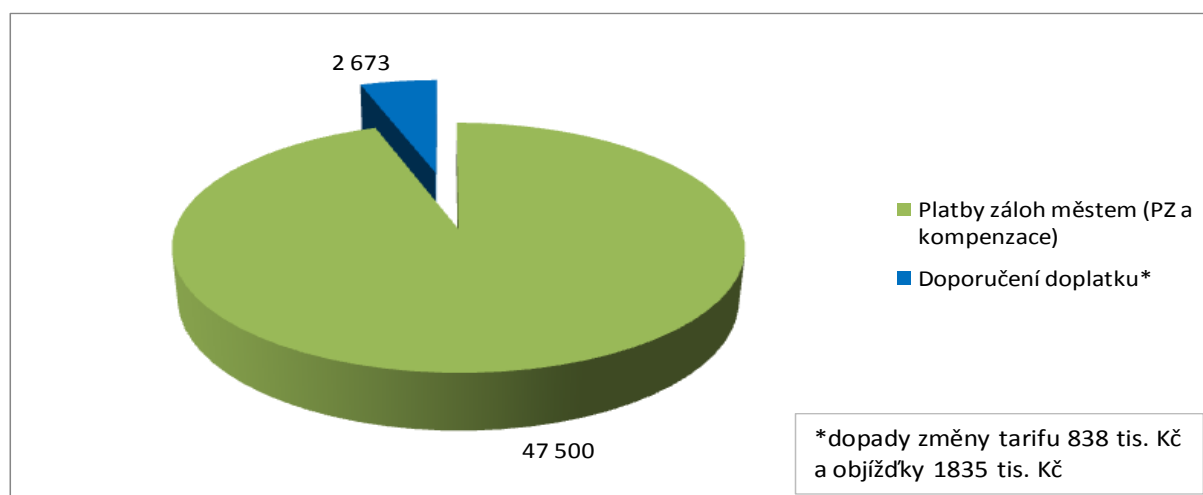
- **kompence za změny tarifu** a výpadek příjmu u kategorie 75+ v celkové výši **838 tis. Kč**,
- doplatit **1 835 tis. Kč** za **vícenáklady plynoucí z objízdných tras** v souvislosti s rekonstrukcemi ulic.

Graf 8. Doporučený doplatek v Kč na vozokilometr za 2015 s časovou řadou úhrad ztráty DPMD městem



Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

Graf 9. Doporučený doplatek v tis. Kč na vozokilometr za 2015



Zdroj: DPMD, www.cityfinance.cz

2. Učinit dohodu o výši uznávaného čistého příjmu a odpisů a upravit plán, návrh viz [Příloha 1](#)

Bohužel **zákon ani vyhláška nepočítají** s tím, že dotovaná aktiva vypadávají ze systému úhrad a jako by neexistovala. Tomu musí město předejít změnou uplatňování úhrad prokazatelné ztráty.

Navrhujeme **změnit uznatelný čistý příjem DPMD** tak, aby nároky DPMD do přijetí dotace klesly sumárně na cca 50% odpisů a naopak po přijetí dotace podnik obdržel finance na obnovu nových autobusů. Cílem je zajistit, aby nenastal dluh vůči majetku pořizovanému z dotace. Logika návrhu apeluje na to, že velká část autobusů (téměř 1/2 zapojených v MAD, obnoveno bude 22 z 51 plně nasazených autobusů, pokud nepočítáme rezervu 7 strojů) bude z dotace obnovena, a proto by i nároky DPMD měly být sníženy na výši 50% odpisů s tím, že naopak po získání dotace a obnově majetku bude nutné od roku 2018 finance na odpisy navýšit tak, aby byl obnovován též majetek z dotace. **Technicky pracujeme s položkou „čistý příjem“**, která má však zákonný limit na **7,5%** uznatelných provozních aktiv:

- snížili jsme tedy na rok 2016 o 6,6 mil. Kč řádek 23 „čistý příjem“ (výše odpovídá přibližně 50% odpisů) a naopak od roku 2018 je čistý příjem zvýšen na maximum (7,5%) provozních aktiv, resp. cca o 10 mil. Kč tak, aby byl obnovován majetek 120 mil. Kč nových autobusů (odpisový plán 12 let). Ostatní majetek podniku je obnovován a zajištěn v rámci uznatelných odpisů.

Pokud by nedošlo k dohodě, klesnou od roku 2018 velmi výrazně uznatelné náklady DPMD (odpisy) a mohl by nastat vážný problém při řešení financování obnovy majetku v souvislosti se získáním dotace z EU na CNG (zatím se plánuje 22 autobusů za 120 mil. Kč). Jelikož dotovaná aktiva se nezahrnují do majetku ani odpisů, dojde k odpočtu hodnoty dotovaných aktiv a mělo by dojít k úpravě systému výpočtu kompenzace, kde je role odpisů naprosto zásadní.

Každé zvýšení majetku, i když z dotace, vyvolá růst požadavků na finanční zdroje města (obnovu majetku, a to se netýká pouze dotace pro DPMD, ale jakékoliv investiční dotace, kterou město obdrží, resp. potažmo jeho organizace a společnosti). Výsledkem je, že **město si sice sníží požadavky na investiční prostředky**, ale bude je muset hradit v úhradách prokazatelné ztráty.

Při dohadách nad výší uznatelné hodnoty odpisů aktiv lze vyjít z doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty, z tzv. **Přehledu majetku s výrazně vyšším tržním oceněním než jeho ocenění v účetnictví**.

3. Nepořizovat plničku CNG dodavatelským úvěrem, ale variantně zvážit úhradu městem

Rozhodně bychom doporučovali DPMD nepořizovat ekonomicky rentabilní majetek dodavatelským úvěrem, což byla jedna ze zamýšlených cest. Doporučovali bychom městu uhradit DPMD plničku CNG tak, že dojde **variantně (odlišně od prvního doporučení)** k navýšení dotace města na původní požadavek DPMD za 2015 ve výši 5 109 tis. Kč (podnikem požadovaná), ale pod podmínkou pořízení plničky CNG ze zdrojů podniku.

4. Rozpočet na 2016 je ohledně celkové výše úhrady v pořádku

Město správně požadovalo přepracování odhadu skutečné kompenzace na rok 2016, který je nyní ohledně výše kompenzace (resp. záloh) v pořádku. Rozpočet na 2016 je tedy ohledně výše plánované kompenzace v pořádku a není ho třeba navyšovat ani neočekáváme, že vzniknou nároky na nějaké doplatky za předpokladu, že:

- 1.1. cena nafty a případně jiných vstupů se ne zvýší meziročně oproti konci roku 2015 o více než 20% (v nákupu),
- 1.2. případné objízdné trasy budou DPMD dodatečně uhrazeny podle skutečně najetých km,
- 1.3. nedojde k poklesu tržeb.

Vyloučeny nejsou ani opačné jevy, zlepšující plán (růst tržeb při zavedení IDS apod.).

5. Optimalizace MAD

5. 1. Zavedení minimálních standardů (pravidel) pro existenci dopravního spoje

Standards by měly zohledňovat minimální počet přepravených osob a jejich strukturu (s ohledem na průkazy OZP³, kategorii seniorů, dětí apod.), lokalitu (dostupnost jiné dopravy, cyklodopravy, pěší dopravy apod.), případně náklady na přepravené osoby v souvislosti s počtem najetých km. Cílem je využívat ve městě veškeré možnosti přepravy tak, aby docházelo k lepšímu využití a organizaci MAD a **menšímu znevýhodnění (zatížení) daňových poplatníků, kteří nejsou zákazníky DPMD**. Jasně daná pravidla by měla sloužit jak městu, tak v komunikaci s občany a měla by stanovit politickou korektnost občanských aktivit a posílit roli odborných návrhů.

³ osoba zdravotně postižená

Spory by mohlo mírnit **stanovení a zveřejnění pravidel** minimálních limitů (standardů) pro existenci spoje. Pravidla zveřejnit a ctít. **Nepřeceňovat vliv občanských aktivit jednotlivců**, kteří zburcují dav oproti odborným návrhům na základě empirických a statistických dat. Zburcovaný dav navíc nemá v případě spojů možnost volby mezi MD a D a nemá proto všechny vstupy pro objektivní rozhodování. Jediná vstupní informace je tu rušení spoje, ale **chybí ekonomika a zodpovědnost**. Volba mezi „nic“ a např. „noční spoj“ je pak jasná. Proto by měla **existovat pravidla chránící občany** a město před plýtváním financemi provozováním neefektivních spojů. **Toto chování je povinnost ze zákona** o finanční kontrole a ze zákona o obcích a z občanského zákoníku, která plyne vedení DPMD a zastupitelům. Povinnost chovat se účelně, efektivně a hospodárně a v případě vazby na Občanský zákoník ctít též zásadu „péče řádného hospodáře“ (§ 159 odst. 2, viz věta druhá § 159 odst. 1). Péče řádného hospodáře je takový způsob chování, jaký by jednající osoba volila v případě, pokud by zacházela se svým vlastním majetkem. Odpovědnost má vedení města, potažmo zastupitelstvo a vedení DPMD, nikoliv občan. **Občan je tu v roli zákazníka a nenese zodpovědnost za hospodaření. Je třeba ctít zákon a neefektivitu odstraňovat.**

5. 2. Povinnost DPMD každý rok předkládat městu Návrh optimalizace MAD

Pravidlem by měla být povinnost vedení DPMD s ohledem svá data, odbornost a znalosti předložit městu **Návrh na optimalizaci MAD** s důrazem na dopravní obslužnost a efektivitu. Za tuto aktivitu MAD by náležela managementu DPMD odměna nad rámec základní roční mzdy.

Město by mělo doporučení zvážit, ideálně schválit a po roce praktického testování požadovat vyhodnocení změn. Nikoliv přijaté změny před aplikací negovat a klást vyšší váhu jednotlivci iniciovaným občanským aktivitám využívajícím populistického lavinového efektu (lze přirovnat k tsunami). Politickou zodpovědnost však nelze ničím nahradit, proto má konečné slovo vždy vedení města, a aby mělo odbornou oporu, doporučujeme:

5. 3. Založení komise rady města pro optimalizaci MAD

Převést otázku organizace spojů z politické reprezentace na odbornou úroveň s konečným politickým vyhodnocením návrhu po zkušební době alespoň 1 rok. Komise by posoudila návrh DPMD na optimalizaci MAD a Rada města by vyhodnotila návrh. Pravidlem by mělo být, že po komisí navržených změnách by přijaté změny byly revidovány radou města až po roce zavedení změn a nebyly by revokovány před zavedením do praxe. Rada města by se na komisi měla spolehnout jako na odborný orgán a štít. Složení by mohlo být např.:

- 1.4. ředitel DPMD,
- 1.5. zástupce města zodpovědný za MAD,
- 1.6. respektovaný odborník na dopravu (logistika, VŠ apod.).

6. Změnit ukazatele motivace a hodnocení managementu podniku

6. 1. Ukazatele motivace managementu DPMD

Dosavadní % odměny nad rámec základní roční mzdy postavit z celkových objemů managementu DPMD např. takto:

- 1/3 za zpracování a **předložení Návrhu optimalizace MAD**
- 1/3 za to, když ukazatel „**náklady celkem + čistý příjem**“ v tis. Kč bude pod plánovanou výší (viz řádek 38 Přílohy 1) a zároveň ukazatel náklady celkem + čistý příjem na km bude pod plánovanou výší (viz řádek 37 a 38 Přílohy 1)
- 1/3 za splnění stanovených **cílů vyhlášených pro příslušný rok** (viz cíle kvality a jiné úkoly).

Důležité je eliminovat možný pocit deprivace ze složitosti a nemožnosti ovlivňovat a stanovovat návrhy řešení dopravy a uspořádání důslednou realizací doporučení 5.

Dále již neredukovat výši odměn vedení podniku.

6.2. Ukazatele hodnocení podniku

Předně konstatujeme, že hospodářský výsledek podniku (provozní výsledek) je v podstatě v konečném důsledku irelevantní. Vzhledem k tomu, že město ztrátu doplácí nebo je k tomu tlačeno a součástí příjmů jsou příspěvky města (resp. úhrada záloh a kompenzace skutečných nákladů).

Hodnocení podniku by nemělo záviset na ukazateli dorovnávání účetní ztráty a na odpisech, jako je to dosud, protože tyto ukazatele, vzhledem ke změnám ještě více ztratí smysl. Předně je třeba vyjít ze zákona, a **zákon prostor městu i podniku k dohodě dává**. Zákon sice uplatňuje skutečné náklady (jejichž součástí jsou i **odpisy**), ale také tzv. **čistý příjem**. Skutečné náklady však přestanou být skutečnými, protože plánovaná dotace na CNG systém logiky účetních hodnot deformuje (zejména náklady v položce odpisů).

Při návrhu vycházíme z předpokladu, že:

- **tržby jsou podnikem velmi málo ovlivnitelné** (prakticky jsou dané vnějšími vlivy, jako jsou tarify, sociodemografický vývoj apod.).
- Dále je faktem, že **za obnovu majetku souvisejícího s MAD zodpovídá město** a podnik má čerpat dotace, které nejsou součástí odepisovaného majetku.

Proto navrhujeme **posadit ukazatele na obnově skutečného majetku a nákladech na jednotku výkonu** (km v MAD). Doporučujeme zaměřit se v hodnocení na ukazatele, kterými jsou:

- **výše nákladů CELKEM spolu s čistým příjmem absolutně i na km MAD** (řádek – tím se řeší jak skutečné náklady včetně odpisů tak tzv. čistý příjem. Tímto ukazatelem se při dodržení rozsahu a kvality služeb pokryje veškerá nákladovost na obnovu majetku (odpisy), tak majetku, který není zahrnut do odpisů (např. z dotace). Podnik bude směřován do toho, aby nebyl majetkem nad míru aktuálních výkonů, jinak by náklad na km neúměrně vzrostl. Zároveň bude zajištěna výše odpisů a čistý příjem, tedy to, co souvisí s obnovou majetku a rozvojem podniku. Město i podnik budou mít dány stropy limitů kompenzací za MAD.
- **Odpisy plus čistý příjem vs. skutečný majetek** – váha tohoto ukazatele vzroste s tím, jak podnik získá dotace (např. na CNG). Odpisy, které budou zkreslené, bude třeba kompenzovat čistým příjmem, který je ale zákonem limitován na 7,5 % objemu aktiv (aktiva budou také zkreslená). Je třeba vždy zohledňovat v budoucnu schopnost města (potažmo DPMD) obnovovat skutečný majetek (nikoliv účetní hodnotu). Zkrátka bude nutné **výhledově zajistit cca 10 Kč odpisů a čistého příjmu na km v MAD** při zachování celkového nájezdu km (viz řádek 35 a 36 Přílohy 1).
- **Náklady celkem a přepočtené na Km bez odpisů** – jelikož odpisy budou značně zkresleny dotací na CNG (součástí nákladů nebudou odpisy dotace) doporučujeme posuzovat vývoj nákladů celkem bez odpisů a tím zohlednit vývoj nákladů vstupů (cena PHM, energií, platů) bez obnovy majetku. Ostatní skutečné náklady jsou jasné a je třeba je zohledňovat dle situace na trhu (zejména ceny PHM, energií a vývoj platů).

Předpokladem pro ukazatele výše je zachování výše tržeb dodržování jízdních řádů a kvality služeb.

Příloha 1. Návrh odhadu vyúčtování skutečných nákladů a kompenzací s výhledem

Tabulka 3. Návrh odhadu vyúčtování skutečných nákladů s výhledem

Návrh odhadu vyúčtování skutečných nákladů a kompenzací s výhledem

Dopravce: Dopravní podnik města Děčína, a. s.
Dělnická 106, Děčín 6, 405 29
speciálně sledovaný ukazatel

Objednatel: Statutární město Děčín
Mírové nám. 1175/5, Děčín IV

		řádek	Autobusová doprava městská v tis. Kč				
			2015 dosavadní návrh	2016 doporučený odhad	2017 doporučený odhad	2018 doporučený odhad	2019 doporučený odhad
Skutečné náklady	Pohonné hmoty a oleje	1	20 122	17 000	18 000	18 000	18 000
	Přímý materiál a energie	2	5 652	5 700	4 000	4 000	4 000
	Opravy a údržba vozidel	3	9 797	10 000	7 000	7 000	7 000
	Odpisy dlouhodobého majetku	4	14 002	14 300	10 000	11 000	11 000
	Pronájem a leasing vozidel	5	0	0	0	0	0
	Mzdové náklady	6	26 172	26 788	28 000	29 000	30 000
	Sociální a zdravotní pojištění	7	8 725	8 937	9 341	9 675	10 009
	Cestovné	8	0	0	0	0	0
	Úhrada za použití infrastruktury	9	1	1	1	1	1
	Silniční daň	10	0	0	0	0	0
	Elektronické mýto	11	0	0	0	0	0
	Pojištění (zákonné, havarijní)	12	459	481	490	490	490
	Ostatní přímé náklady	13	1 052	1 071	1 100	1 100	1 100
	Ostatní služby	14	3 647	3 715	3 700	3 700	3 700
	Provozní režie	15	706	721	735	750	765
	Správní režie	16	7 112	7 276	7 422	7 570	7 721
NÁKLADY CELKEM (ř. 1 až ř. 16)		17	97 447	95 990	89 789	92 286	93 786
Skutečné výnosy	Tržby z jízdného	18	49 222	49 000	49 000	49 000	49 000
	Ostatní tržby z přepravy	19	2 943	1 590	1 389	2 161	2 711
	Ostatní výnosy	20	1 757	1 900	2 900	2 500	1 700
Výnosy celkem (řádek 18 až 20)		21	53 922	52 490	53 289	53 661	53 411
Hodnota provozních aktiv **		22	114 770	200 785	185 000	165 000	155 000
Čistý příjem (musí být respektován strop 7,5% z prov. aktiv)		23	8 607	2 000	9 000	12 375	11 625
Kompenzace (ř.17-ř.21+ř.23)		24	51 036	45 500	45 500	51 000	52 000
Dotace na pořízení a modernizaci vozidel		25	0		120 000		
Jiná dotace		26	0				
Platby záloh a kompenzace bez čistého příjmu (ř.24-ř.23)		27	42 429	43 500	36 500	38 625	40 375
Platby záloh a kompenzace bez čistého příjmu a bez odpisů (ř.27-ř.4)		28	28 427	29 200	26 500	27 625	29 375
Platby záloh městem (PZ a kompenzace)		29	47 500	45 500	45 500	51 000	52 000
Rozdíl záloh a kompenzace s čistým příjmem (ř.29-ř.24)		30	-3 536	0	0	0	0
Rozdíl záloh a kompenzace bez čistého příjmu (ř.29-ř.27)		31	5 071	2 000	9 000	12 375	11 625
Doporučení doplatku*		32	2 673	0	0	0	0
Km v MAD v tis. Km		33	2 211	2 211	2 211	2 211	2 211
Náklady CELKEM na km (ř.17/ř.33)		34	44,1	43,4	40,6	41,7	42,4
Odpisy na v Kč na km (ř.4/ř.33)		35	6,3	6,5	4,5	5,0	5,0
Čistý příjem v Kč na km (ř.23/ř.33)		36	3,9	0,9	4,1	5,6	5,3
Náklady CELKEM a čistý příjem na km		37	48,0	44,3	44,7	47,3	47,7
Náklady CELKEM a čistý příjem v tis. Kč		38	106 054	97 990	98 789	104 661	105 411
Odpisy a čistý příjem na km		39	10,2	7,4	8,6	10,6	10,2
Požadavek na obnovu majetku a rozvoj = odpisy a čistý příjem v tis. Kč (ř.4+ř.23)		40	22 609	16 300	19 000	23 375	22 625
Obnova majetku a rozvoj hrazený městem v PZ a kompenzací (ř.29-ř.28)		41	19 073	16 300	19 000	23 375	22 625

*dopady změny tarifu 838 tis. Kč a objízdky 1835 tis. Kč

**v roce 2015 za II. pololetí

Poz. Počítáno je, že necelých cca 50% autobusů (celková hodnota aktiv je 78,5 mil. Kč) bude nahrazena (ale starých a skoro odepsaných strojů).

Nově pořízené autobusy na CNG za 120 mil. Kč nebudou zahrnuty do aktiv a odpisů od 2017.

Naopak vybudování CNG plnicí stanice, pokud nebude hrazena z dotace, hodnotu aktiv zvýší.

CNG bude mít vliv na pokles provozních nákladů autobusů, zejména spotřeby paliva a oprav.

POZ. Limity platí u plánu finančních toků, každý rok je nutné v případě skutečných nákladů zohlednit vývoj reálných tržních, provozních a cenových podmínek (např. nájezd, cena nafty, skutečné odpisy, mzdové náklady, daňový systém spotřebních daní aj.)

Zdroj: Zpracovatel a za 2015 a 2016 vybraná data využita také z DPMD

Seznam tabulek a grafů

Obrázky

OBRÁZEK 1. SCHÉMA 6 PROPOJENÝCH POHLEDŮ MAJÍCÍCH ZÁSADNÍ VLIV NA VÝKONNOST SPOLEČNOSTI	5
OBRÁZEK 2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA DĚČÍNA A.S.	12
OBRÁZEK 3. SCHÉMA PRINCIPU VYVÁŽENOSTI KOMPLEXU DANÝCH DOPORUČENÍ	23

Tabulky

TABULKA 1 CENOVÉ SROVNÁNÍ POHONNÝCH HMOT V DĚČÍNĚ K 2. 3. 2016 V KČ	8
TABULKA 2 SWOT DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA DĚČÍNA A.S.	22
TABULKA 3. NÁVRH ODHADU VYÚČTOVÁNÍ SKUTEČNÝCH NÁKLADŮ S VÝHLEDEM	30

Grafy

GRAF 1. TRŽBY NA VOZOKILOMETR V KČ (POZ. POUZE MAD).....	10
GRAF 2 PŘEPRAVOVANÉ OSOBY V MAD	10
GRAF 3. SROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉ MZDY ŘIDIČŮ DP	13
GRAF 4. VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ DPMD	13
GRAF 5. VÝVOJ NÁKLADŮ NA VOZOKILOMETR V KČ	17
GRAF 6. ÚHRADA ZTRÁTY V KČ NA KM V MAD	18
GRAF 7. VOZOKILOMETRY NAJETÉ V MAD V TIS.....	19
GRAF 8. DOPORUČENÝ DOPLATEK V KČ NA VOZOKILOMETR ZA 2015 S ČASOVOU ŘADOU ÚHRAD ZTRÁTY DPMD MĚSTEM.....	24
GRAF 9. DOPORUČENÝ DOPLATEK V TIS. KČ NA VOZOKILOMETR ZA 2015	24

Kontakt na zpracovatele



Ing. Luděk Tesař

www.cityfinance.cz

M: 602 690 061

F: 257 199 615

T: 257 199 614

E: ludek.tesar@cityfinance.cz

IČO: 74372246

DIČ: CZ7403252780

ČÚ: 35-8828820267/0100

Živnost vedena u MČ Praha 5

Adresa:

Neumannova 1470/12

56 00 Praha 5 – Zbraslav

Profesní profil zpracovatele

Ekonom specializující se od roku 1998 na města a obce s dlouholetou zkušeností z MF ČR, ÚV ČR a podnikatelského sektoru. Spoluautor zákona o rozpočtovém určení daní, poradce bývalého místopředsedy vlády a ministra financí Bohuslava Sobotky, bývalý kancléř hejtmána Pardubického kraje Michala Rabase, spoluzakladatel značky Regionservis a zakladatel značky Cityfinance. Držitel licence ČNB dle zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Tvůrce systému financování obnovy majetku obcí, zkušený ve standardech řízení kvality ISO, CAF⁴ a EFQM⁵, strategickém a projektovém řízení s osvědčením dle mezinárodních standardů IPMA⁶. Pořadatel tradiční úspěšné konference Rozpočet a finanční vize měst a obcí, na které vystupují ekonomické kapacity ČR, např. viceguvernéři a ředitelé z ČNB, předsedkyně ČSÚ, hlavní ekonom KB, náměstci a ředitelé z MF ČR a další osobnosti finančního světa. Zastával funkce od referenta, analytika, ředitele odboru, přes vrchního vládního radu, poradce ministra a místopředsedy vlády až po projekt partnera, jednatele, člena představenstva a.s. a předsedu dozorčí rady a.s. Je autorem velkého množství odborných článků a analýz, řadu let byl korektorem časopisu Daně a právo v praxi a je nezávislým poradcem mnoha úspěšných měst a obcí v ČR. Reference a další informace naleznete na www.cityfinance.cz

⁴ Společný sebehodnotící rámec (Common Assessment Framework)

⁵ EFQM (European Foundation for Quality Management).

⁶ International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů.