

STATUTÁRNÍ MĚSTO LIBEREC

INFORMACE

pro jednání zastupitelstva města dne 26.11.2015

**ZPRÁVA PŘEDSTAVENSTVA LIBERECKÉ IS, a.s. O HLOUBKOVÉ
KONTROLE HOSPODAŘENÍ S PRVKY FORENZNÍHO AUDITU**

Předkládá: prof. Ing. Josef Šedlbauer, Ph.D.

Zpracoval: Denisa Nedvídková

Telefon: 485 243 132

ZPRÁVA PŘEDSTAVENSTVA LIBERECKÉ IS, a.s. O HLOUBKOVÉ KONTROLE HOSPODAŘENÍ S PRVKY FOREZNÍHO AUDITU

AUDITOVANÉ OBDOBÍ: 2013 –2014

AUDITOR: NEXIA AP A.S., SOKOLOVSKÁ5/49, PRAHA 8, IČ 4811 7013

SHRNUTÍ ZÁVĚRŮ ZE ZPRÁVY AUDITORA

Výchozí materiály, předkládání požadovaných podkladů a poskytnutá součinnost LIS

- Spolupráce vedení společnosti na provedení Auditů hospodaření LIS byla velmi dobrá – kooperativní a otevřená.
- Požadované podklady a vyjádření byly předkládány v dohodnutých termínech a formátech.
- Kvalita (správnost a úplnost) a přehlednost disponibilních dat LIS je velmi dobrá.

1. Základní informace o společnosti Liberecká IS a.s. (LIS)

- Důvod založení LIS: stabilizovat rozvoj, údržbu a provoz Informačního systému města, vybudovat jednotnou informační základnu i pro další subjekty městem zřízené nebo zčásti či plně vlastněné a uplatnit řešení projektů i mimo sféru vlivu SML.
- Cíl a poslání LIS:
 - Působit jako odborně erudovaný, spolehlivý dodavatel IT/ICT služeb - působit ve službách outsourcingu a správy IT/ICT, poradenství v oblasti informačních technologií, služeb datových sítí, datové konektivity a datových center a služeb systémů elektronických karet, doplňkově poskytovat služby organizačního poradenství, ekonomické a organizační služby, nákup a prodej informačních technologií **vybudovat jednotnou informační základnu i pro další subjekty Městem zřízené nebo zčásti či plně vlastněné, zajistit bezpečnost a vysoké provozní dostupnosti dat a informačních technologií a uplatnit řešení projektů i mimo sféru vlivu SML.**
 - Zajišťovat své služby prioritně pro SML a jeho organizace a dále doplňkově poskytovat služby organizačního poradenství, ekonomické a organizační služby, nákup a prodej informačních technologií.
 - Pro posílení konkurenceschopnosti a zvýšení svých interních schopností a stability poskytovat své služby i mimo Statutární město Liberec a jeho organizace, a to Libereckému kraji a jeho organizacím, obcím a dalším veřejnoprávním subjektům a subjektům z komerční sféry, které o služby Liberecké IS, a.s. budou mít zájem.
- Klíčový podíl na výkonech a tržbách (v souhrnu cca 75 %) reprezentují služby IT Služby: Správa aplikací (zcela většinou poskytnuté SML) a Sdílené služby
- Klíčový podíl na výkonech a tržbách (v souhrnu cca 67 % v r. 2014) reprezentuje SML – to dokládá naplnění cíle založení LIS
- Celkově SML a jeho organizace (obchodní společnosti a příspěvkové organizace) reprezentovaly v r. 2014 75 % podíl na tržbách LIS

- Z veřejně dostupných zdrojů obchodního rejstříku ani z dalších zdrojů jsme nezískali informace, které by upozornily na faktický nebo i jen možný střet zájmů člena Vrcholového a středního managementu, představenstva, dozorčí rady, nebo zaměstnance LIS

2. Uplatňovaný koncept řízení a kontroly LIS a doporučení jeho změn

- Nastavený systém manažerského řízení hodnotíme jako nadprůměrný pro velikost firmy (v zásadě malá firma) a zejména ve vztahu k charakteru LIS jako komunální (městské) společnosti
- Dosavadní účinnost vnitřního kontrolního systému hodnotíme jako dobrou s tím, že současné představenstvo LIS posiluje vnitřní kontrolní roli v LIS
- Největší slabinu dosud spatřujeme v postupech SML vůči LIS jako své majetkové účasti a dodavateli strategických služeb
- Kloníme se ke koncepci, kdy Představenstvo LIS bude obsazeno majoritně TOP managementem LIS (v podmínkách LIS je dostačující tříčlenné)
- Dozorčí rada by měla být klíčovým nástrojem řízení a kontroly majetkové účasti SML

3. Správnost, úplnost a průkaznost účetnictví LIS

- Účetnictví LIS považujeme za správné, úplné a průkazné. Manažerská data jsou na účetnictví provázána

4. Vývoj hospodaření LIS -výkyvy v hospodaření a stabilita LIS

LIS aktuálně představuje personálně, ekonomicky a finančně stabilní společnost s pozitivním dlouhodobým trendem stabilizace výsledku hospodaření, kdy se podařilo eliminovat negativní výsledky hospodaření v předchozích obdobích 2008 - 2011:

Přelom období 2009/2010 se vyznačuje snížením fakturace SML (zřejmě i snížením cenové úrovně) s významným velmi negativním dopadem do tvorby přidané hodnoty - to zjevně vytvořilo ještě vyšší tlak na hospodaření LIS:

LIS na tuto skutečnost reagovala snížením osobních nákladů. Mohlo i dojít ke změně v odpisových sazbách, což by vysvětlovalo razantní snížení odpisů (meziročně poklesly o téměř 3 mil. Kč)

Počínaje r. 2012 se LIS vyznačuje stabilní mírně rostoucí Přidanou hodnotou (spolu s Provozním výsledkem nejdůležitější ukazatele hospodaření). Výkyvy v hospodaření jsou pak v jednotlivých letech způsobeny těmito faktory:

- Zejména realizací projektových zakázek pro SML (rok 2012 a 2013: IOP 06; plán r. 2015: IOP 09)
- Dílče snahou SML odebrat LIS provoz MAN a souvisejícím požadavkem SML na snížení objemu službového využití MAN

Do plánu r. 2015 se již promítá dílčí snížení cenových podmínek vůči SML, nikoliv však nárůst výkonů na zákaznických segmentech mimo SML

5. Prvky destabilizace LIS - Záměr odebrat LIS správu a provoz Metropolitní sítě

LIS provozuje a spravuje městskou Metropolitní síť optických vláken (dále i jako „Metropolitní síť“ nebo „MAN“) budovanou od r. 2003:

Liberecká Metropolitní síť (MAN) představuje z pohledu SML velmi důležitý přenosový a komunikační prvek vybudovaný v lokalitě Liberce nezbytný pro provoz komplexního

informačního systému SML, organizací zřízených či založených SML, IZS Libereckého kraje, některé subjekty státní správy a veřejného sektoru a rovněž i pro některé korporátní subjekty.

S ohledem na vlastnickou strukturu fyzické a logické vrstvy MAN nelze na tuto síť pohlížet jako optickou síť města Liberec - SML ji jako celek nevlastní, byť je společně se svými organizacemi jejím většinovým vlastníkem.

Sdružené vlastnictví komponent MAN je a velmi pravděpodobně i nadále bude důležitým faktorem ovlivňujícím provoz a rozvoj MAN

- **Liberecká Metropolitní síť je složena z komponent vlastněných vícero subjekty, z nichž některé nejsou vlastnický kontrolovány SML**
- **Bezpečný, stabilní a ekonomicky efektivní provoz a rozvoj MAN vyžaduje spolupráci všech vlastníků jeho komponent. Optimálním modelem z hlediska je pověřit dlouhodobě provozem MAN jednoho odborně erudovaného, stabilního a důvěryhodného správce**
- **Vzhledem k tomu, že klíčovým uživatelem MAN je SML a jeho entity a že MAN je důležitým nástrojem pro výkon státní správy a samosprávy je pro SML z řady faktorů nezbytné a ekonomicky výhodné aby kontrolovala provozovatele MAN**
- **I po uzavření Dodatku č. 11 velké smlouvy LIS v zásadě provozuje MAN na svůj náklad (nese významný díl rizika ze zajištění provozu MAN). V současnosti je bohužel pro LIS i SML provoz MAN aktivitou ztrátovou v návaznosti na nízký objem dosahovaných tržeb z provozu MAN**

Roztříštěnost vlastnictví i mimo strukturu SML a jeho organizací je důsledkem historických skutečností i toho, že LIS do MAN investovalo své prostředky. Přesto v současné době SML většinu fyzických i logických prvků již přímo vlastní a LIS tyto prvky pouze svěřuje do správy. SML velmi pravděpodobně nikdy nebude schopno získat plnou kontrolu nad skladbou MAN

Tuto roztříštěnost nepovažujeme za provozní, rozvojový ani bezpečnostní problém SML. Naopak křížové vlastnictví SML, LIS, DPLJ a dalších subjektů významně snižuje riziko, že by některým rozhodnutím či úkonem LIS či SML došlo k poškození MAN a tím zprostředkovaně i SML .

Převod prvků MAN z majetku LIS, DPMLJ atd. do majetku SML by byl zatížen nemalými transakčními náklady (ztráty na odpočtech DPH, poplatky, služby, náklady zbytečně vynaloženého času), aniž by zajistil jakýkoli reálný ekonomický či procesní přínos pro celou strukturu SML

Z hlediska zájmů SML souvisejících s MAN bude vždy klíčovým atributem odborně erudovaný, zodpovědný, transparentní a ekonomicky efektivní způsob správy a rozvoje, který musí zabezpečit lidi, kteří budou mít potřebnou důvěru a primárně budou cílově hájit zájmy SML a jeho organizací. Signifikantně vyšší pravděpodobnost vždy dosažení tohoto cíle přináší provoz MAN zabezpečovaný kontrolovanou majetkovou účastí SML.

- **Zapojování dalších (i komerčních uživatelů) do využití MAN je ve veřejném zájmu, neboť přispěje k potřebnému vytváření zdrojů na obnovu a rozvoj MAN**
- **Strategicky nejvhodnějším postupem provozu a správy MAN je ponechání této správy v dlouhodobé kompetenci LIS**
- **V návaznosti na snahy SML odebrat LIS správu a provoz MAN byly LIS vynaložena výdaje v objemu cca 4,6 mil. Kč bez DPH, které by velmi pravděpodobně jinak nevznikly, případně by vznikly až později jako následek obnovy MAN. Za redundantní výdaje cca 4,6 mil. Kč bez DPH nese dle našeho názoru vyšší míru odpovědnosti SML, neboť u něj vznikla a byla realizována snaha oddělit provoz MAN od LIS a zároveň nepostupovalo vůči LIS v této otázce otevřeně a komunikativně**

6. Výkonová a Bilanční analýza LIS

Pozitivním trendem je postupný růst ukazatele Přidaná hodnota/tržby - o 3,5 – 4 % roste roční podíl přidané hodnoty na tržbách

Podíl odpisů na tržbách má mírně rostoucí tendenci - projev investic do optických sítí a do IT služeb poskytovaných SML. Se zvýšenými investicemi pak souvisí pokles Celkové ziskovosti tržeb v r. 2013. Propad provozního zisku byl způsoben nárůstem odpisů, jejichž přínos se ve formě tržeb v daném roce doposud neprojevil. V delším horizontu lze ale tento ukazatel považovat za relativně stabilní.

I když klesá ukazatel Tržby/počet zaměstnanců (i v důsledku projektových tržeb v r. 2012), ukazatel Přidaná hodnota/počet zaměstnanců mírně roste. Tento aspekt poukazuje na schopnost udržování či i mírného snižování nákladů výkonové spotřeby a potvrzuje výkonovou stabilitu LIS.

Podíl osobních nákladů na tržbách je v zásadě stabilní a dokládá vysoký význam personálních nákladů na tvorbu výsledku hospodaření. Podíl mírně roste v důsledku meziročně klesajících tržeb (r. 2013 i 2014) a cca 5% růstu personálních nákladů v r. 2014.

I přes negativní hospodářské výsledky je LIS dlouhodobě schopna tvořit vysoké hodnoty EBITDA, tj. kumulovat volné C-F. EBITDA představuje nejlepší pohled na efektivitu hospodaření, jelikož abstrahováním od odpisů odráží tvorbu finančních prostředků.

Rentabilita aktiv a Rentabilita vlastního kapitálu v zásadě odráží dosavadní koncept LIS jako společnosti, která v zásadě i cíleně negeneruje vysokou ziskovou pozici. Z vývoje dlouhodobého majetku vyplývá, že LIS průběžně nadále investuje a udržuje tak a rozvíjí majetek, jež má velký význam pro SML. Signifikantní nárůst oběžných aktiv byl způsoben velmi markantním nárůstem peněžních prostředků, kdy tyto narostly v mezidobí 2012 – 2014 o 11.475 tis. Kč.

Celkový bilanční vývoj aktiv LIS je v období 2012 – 6/2015 stabilní. Z pohledu aktiv v komparaci s mírou zadlužení je LIS stabilizovanou a finančně zdravou firmou:

- **Vývoj bilance LIS je stabilní a přiměřený a společnost je dostatečně kapitálově vybavena - z pohledu vysokého objemu finančního majetku lze říci, že byla k 31. 12. 2014, resp. 30. 6. 2015 je mírně překapitalizována, pakliže by volné prostředky nealokovala do dalších investic**
- **LIS je kapitálově velmi stabilní s vysokým podílem dlouhodobých zdrojů financování, zejména pak s vysokým podílem vlastního kapitálu. LIS lze proto považovat za potenciálního investora do MAN (díky odpočtu DPH bude efektivněji investovat než SML) s tím, že v této pozici lze využít i dluhové financování**
- **Vysoký zůstatek volných finančních prostředků, který i kryje dosud nesplacený investiční úvěr generující nákladové úroky, vede k tomu, aby investice byly realizovány a náklady cizího kapitálu měly svým ekonomický smysl (byly efektivní)**

7. Struktura celkového výsledku hospodaření LIS a jeho hlavní atributy

- **Podíl SML na tržbách LIS i podstata její činnosti vytváří nezbytnost pohlížet na LIS jako na subjekt pohybující se v tržním prostředí, u něhož SML nemůže využívat výjimky In-House zadání služeb.** Privátní subjekty a rovněž i další municipality (obce s výjimkou segmentu LK) jsou doposud relativně málo významným zdrojem tržeb, zároveň však i oblastí s významným růstovým potenciálem jak v oblasti datové konektivity, tak v oblasti produktů pro veřejnou správu. Dosavadní výnosy v komerčním sektoru se rekrutují především z poskytování datové konektivity prostřednictvím MAN, byť v období 2013 – 2014 byly tyto aktivity na základě

požadavků SML, v souvislosti s využíváním části metropolitní sítě vybudované v rámci dotace MŠMT, omezovány.

Klíčovou složkou nákupu jsou služby maintenance a programové podpory používaných SW produktů, kdy se jedná zejména o produkty využívané SML

Dodavatel	Předmět poskytovaných služeb	rok 2013	rok 2014
Autocont CZ, a.s.	licence a podpora k produktům MS	1 615 091	1 578 424
SAP ČR, spol. s r.o.	správa a údržba městského IS SAP - ukončeno	1 289 940	0
NET-SYSTEM s.r.o.	správa síťových prvků, logické vrstvy sítě	1 162 817	1 131 557
GEOVAP, spol. s r.o.	maintenance cityware, spisová služba	1 272 155	716 464
Marbes consulting s.r.o.	maintenance IS	930 520	1 006 888
PREGIS, a.s.	maintenance SAP - významné omezení činnosti	618 576	154 644
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	vedení účetnictví a jiné ekonomické služby	616 804	614 821
ICZ a.s.	maintenance spisové služby ICZ	642 616	668 045
Různé	časové rozlišení projektů Komplexní program rozvoje jakosti a Bezpečnostního projektu IT	932 780	245 700
Residuální objem		4 278 022	5 334 113
Celkem náklady na IT/ICT podporu, ostatní služby, ekonomické poradenství		13 359 321	11 450 656

Nejvýznamnějším dodavatelem služeb byla v letech 2013 a 2014 Autocont CZ, a.s., jež byla na základě výsledků zjednodušeného podlimitního výběrového řízení vybrána jako poskytovatel multilicenčního programu (MS Enterprise Agreement) na SW společnosti Microsoft. Vysoutěžené podmínky považujeme na základě komparace s jinými nákupními transakcemi obdobného charakteru za velmi dobré

Společnost NET-SYSTEM s.r.o. poskytuje služby spojené se síťovou infrastrukturou, disponuje potřebnými certifikáty atp. Zajištění těchto služeb vlastními silami by bylo pro LIS finančně i organizačně náročnější oproti zasloužení specializované firmy ve výběrovém řízení

V mezidobí 2013 - 2014 došlo k poměrně významnému poklesu nákladů na SW maintenance/IT podpora v důsledku ukončení podpory bývalého městského EIS SAP – roční provozní úspora nákladů ve výši cca 1,3 mil. Kč. Tato roční úspora vytváří základní platformu pro snížení účtovaných nákladů SML dle tzv. Velké smlouvy SML. Žlutě vyznačení dodavatelé poskytovali služby spojené s bývalým EIS SML - SAP. Dodávky v r. 2014 představují zajištění nezbytné podpory pro již archivovaná data.

Do plánu r. 2015 se ještě nepromítá navýšení výkonů LIS v segmentech mimo SML ani realizace vyvíjených produktů. Plán r. 2015 nekalkuluje s výraznějším rozvojem aktivit vůči soukromému sektoru, pouze kompenzuje navýšení personálních nákladů LIS.

8. Personální struktura, personální náklady a systém odměňování managementu

- Klíčový podíl na finančním objemu mzdových nákladů (v období 2013 a 2014 cca 38 - 39 %) nese Vrcholový a střední management LIS - celkem 6 pracovních pozic (6 FTE)“
- Základní zaručená složka mzdy tvoří u TOP managementu cca 57 – 59 % roční mzdy a u střední managementu 60 – 64 % roční mzdy
- Při zachování parametrů odměňování TOP a středního managementu LIS nebo při případné modifikaci těchto parametrů je dle našeho názoru zásadní důsledně provázat nezaručené složky mzdy na zvyšování efektivity LIS zvyšováním tržeb a snižováním nákladů, které se má projevit do poklesu nákladů účtovaných SML za poskytnuté služby
- Výše mzdového ohodnocení může být odůvodněná v situaci, kdy se skutečně podaří redukovat účtované náklady SML a přitom zachovávat kvalitu služeb a výkonnost LIS v návaznosti na nové obchodní případy.

Stávající systém odměňování LIS má 3 důležité koncepční rysy, které odpovídají našemu pojetí konstrukce motivačních systémů, zejména jde o:

- Členění mzdy na základní a pohyblivou složku a uplatnění atributu odměn a mimořádných odměn
- Provázání výplaty pohyblivé složky a Ročních odměn na plnění ekonomického ukazatele definovaného z ročního plánu hospodaření
- Vyhodnocení plnění ekonomického ukazatele po skončení ročního období a na něj navazující výplata Ročních odměn z překročení ukazatele

Přes tuto dílčí koncepční symbiózu jsme však dospěli k závěru, že z řady důvodů závislost existujícího systému odměňování na přidané hodnotě LIS není vhodná z hlediska motivační účinnosti. Přidaná hodnota není vhodným parametrem hospodaření, neboť nezahrnuje osobní náklady a odpisy, jež v souhrnu tvoří majoritní část celkových nákladů LIS.

- **V rámci závěrečné zprávy byl doporučen systém, který nedostatky stávajícího motivačního systému LIS významně redukuje a zvyšuje jeho účinnost.**

9. Střediskové hospodaření LIS Příspěvek jednotlivých činností k celkovému výsledku hospodaření LIS

V evidenci LIS jsou přiřazovány tržbám jen přímé externí vstupy a v IT službách dochází k dílčímu prolínání personálních a technických kapacit pro Sdílení služby a Správ aplikací. Proto je zvolen maržový přístup, kdy marže přispívá na úhradu personálních nákladů, odpisů a výrobní a obchodní režie.

Výrobní a obchodní režie (náklady přímo nepřičítané konkrétním tržbám a vytvářejí společnou bázi pro poskytování sdílených nebo aplikačních služeb – personální náklady, odpisy, náklady na obchodní činnost, vývojové projekty

IT služby jsou výkonově nosnou aktivitou LIS, která v obou částech stabilně generuje hrubou marži a je jako celek významně profitabilní (ziskovost tržeb cca 20%). IT služby jsou tak nosným prvkem krytí správních nákladů a přispívají i na správu a provoz MAN

Správa a provoz Metropolitní sítě představuje pro LIS ztrátovou aktivitu (ztráta je způsobena zejména poklesem tržeb v r. 2013 a 2014, kdy došlo k omezení služeb datové konektivity komerčním subjektům) – provoz MAN je tak v zásadě dotován z výsledku IT Služeb.

Činnost OPUSCARD je činností s nejvyšší ziskovostí tržeb přesahující 40% a významně tak přispívá k výsledku hospodaření LIS (na rozdíl od případů jiných měst není dopravní karta pro LIS a SML provozní zátěží). Její perspektiva je s ohledem na očekávaný technologický vývoj limitovaná.

Objem správních nákladů považujeme v případě LIS za přiměřený velikosti společnosti a charakteru její činnosti

Klíčovým neprovozním výnosem LIS zahrnutým do střediska správa jsou dosud pravidelné dividendy od 100% vlastněné dceřiné společnosti ELSET s.r.o. - výpadek těchto příjmů by měl významný dopad na hospodaření LIS.

10. Procesy zadávání zakázek a kontrola výběrových řízení

Podle našeho názoru se LIS nenachází v pozici Veřejného zadavatele podle Zákona o veřejných zakázkách (dále i jako „ZVZ“). Třebaže LIS není Veřejným zadavatelem, postupuje tak, že při zadávání zakázek se jako Veřejný zadavatel chová a respektuje tak pravidla a postupy ZVZ, a to tak že:

- Postupuje rigorózně dle pravidel ZVZ v případě zakázek, jejichž finanční objem převyšuje 2 mil. Kč bez DPH (např. pořízení nového EIS SML)
- V případě zakázek tzv. Malého rozsahu postupuje LIS dle interní směrnice „Pravidla zadávání zakázek malého rozsahu mimo režim zákona“

Jelikož LIS je fakticky uživatelem a správcem veřejných prostředků, je fakultativní respektování postupů ZVZ pozitivním faktorem (např. v případě pořízení nového EIS SML přispěla k velmi transparentnímu a efektivnímu zadávacímu procesu) a je i v principu možné

LIS dle našeho názoru není veřejným zadavatelem podle ZVZ - fakultativní uplatňování postupů a pravidel ZVZ je možné a napomáhá transparentnosti

Významné nebo dokonce zásadní nedostatky v zadávacích procesech a výběrech dodavatelů zjištěny nebyly. Výběrové řízení na dodávku nového EIS pro SML je příkladem velmi kvalitně připraveného a realizovaného výběrového řízení s významnými efekty na SML v podobně cenově velmi efektivní akvizice

Doporučujeme revidovat Pravidla zadávání zakázek malého rozsahu mimo režim zákona v oblastech stanovení očekávané hodnoty zakázky a v závazných náležitostech uplatnění přímého zadání

Doporučujeme systémové prodloužení lhůty pro podání nabídek minimálně na 21 dní. Aplikované lhůty 10 – 15 dní považujeme za příliš krátké a nedostatečné pro kvalifikovanou přípravu nabídky u složitějších komponent/služeb. Prodloužení zadávací lhůty může přinést navýšení počtu přihlášených uchazečů, zvýšit konkurenci a vést tak k určitému snížení cenové úrovně.

11. Prověřované nákupní transakce

Náklady LIS v období 2013 – 2014 jsou zatíženy v objemu 1.596.875 Kč individuálními již dále neopakovanými poradenskými službami směřujícími do oblasti řízení, interních procesů a optimalizace činnosti LIS. Kloníme se k závěru, že u společností typu a velikosti LIS by měly být tyto procesy a prvky řízení racionálně a efektivně implementovány interně managementem. Případné externí náklady a související externí pohled by měly být využíván významně méně nákladnou konzultační formou. LIS dle našeho názoru disponoval a disponuje pro dané účely erudovaným a zkušeným vedením, které má veškeré předpoklady interně implementovat potřebné procesy a prvky řízení

V těchto kategoriích nákladů lze tak očekávat v dalších obdobích určité provozní úspory LIS v ročním objemu cca 500 – 750 tis. Kč. Dle našeho názoru je žádoucí významně snižovat v dalších obdobích externí náklady tohoto charakteru

12. Smluvní vztahy s SML

Klíčový objem služeb pro SML (v r. 2014 cca 88 %) je poskytována na základě tzv. Velké smlouvy, které byla historicky primárně uzavřena na základě výběrového řízení realizovaného dle ZVZ

Určitá smluvní roztříštěnost (relativně velký objem smluvních vztahů se SML), který zvyšuje administrativní pracnost u LIS i SML a dále snižuje přehlednost, navádí k myšlence veškeré dlouhodobé opakující se plnění postupně centralizovat pod Velkou smlouvou. Tato v zásadě velmi pozitivní myšlenka však bohužel není realizovatelná s ohledem na fakt, že nelze zvyšovat objem finančního plnění Velké smlouvy nad rámec nabídky LIS v zadávacím řízení.

Platné smluvní vztahy se SML na rámec Velké smlouvy by měly dobíhat dle svých smluvních podmínek. Případné smluvní vztahy nové musí být zadány v souladu s interními předpisy SML a v souladu se ZVZ v situacích, kdy je třeba jeho závazné procesy uplatnit.

Nezjistili jsme žádné skutečnosti, které by poukazovaly na nedostatečné plnění smluvních povinností LIS nebo nedostatečný zákaznický servis

Vnímání a lze říci i hodnocení služeb LIS, její komunikace a schopnosti koncepčně pracovat je u resortně odpovědných odborů MML (zejména Odbor informatiky a řízení procesů a Ekonomický odbor) velmi pozitivní.

Neidentifikovali jsme situace, v nichž by bylo nutné nebo žádoucí změnit obsah smluvních vztahů se SML.

Z Odboru informatiky a řízení procesů a Ekonomický odbor ani z LIS nezaznávají požadavky na nutnost či potřebnost úpravy smluvních podmínek platných smluv v jejich klíčových ustanoveních nebo SLA přílohách. Obsah smluv a jejich příloh považujeme za obsahově i formálně kvalitní, jednoznačné a respektující standardy obdobných smluvních vztahů mezi nezávislými partnery. Kvalitu smluvních vztahů fakticky dokládají i četnosti zápisů v Helpdesku a prakticky téměř nulový výskyt reklamací.

Nejdůležitější oblastí modifikace smluvního vztahu tzv. Velké smlouvy je nepochybně snížení cenové úrovně poskytovaných služeb, k němuž se LIS ve své strategii zavazuje. Potenciál snížení smluvní fakturace na roční bázi by se měl pohybovat v cílové dimenzi ve výši 3 mil Kč bez DPH ročně.

13. Benchmarking LIS k hospodaření municipálních subjektů zabezpečujících IT/ICT služby

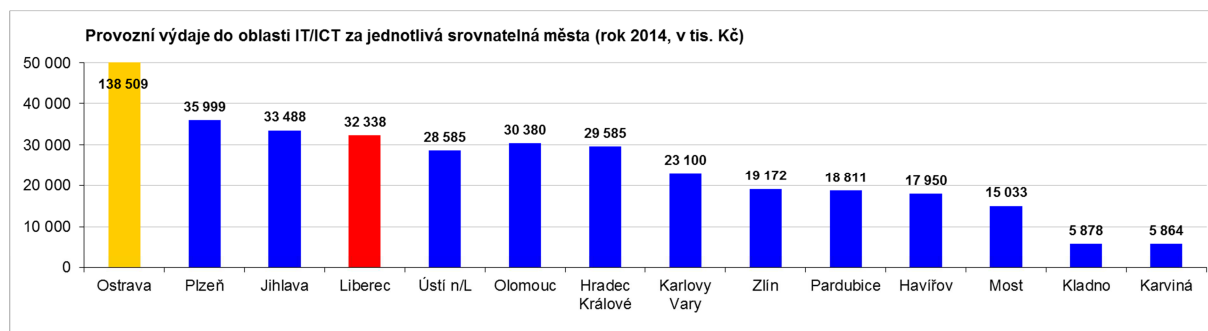
Provedené výkonové porovnání dokládá, že LIS je dobře ekonomicky fungující společností, která vykazuje velmi dobré absolutní a relativní hodnoty EBITDA a velmi dobré ukazatele produktivity měřené absolutní Přidanou hodnotou a odvozenými relativními ukazateli

Mírně horším parametrem je výše celkové průměrné mzdy, již má LIS v analyzovaném vzorku druhou nejvyšší.

14. Srovnání výdajů velkých měst do oblasti IT/ICT

V rámci naší analýzy jsme provedli výběr 15 měst srovnatelné velikosti a oslovili je se žádostí dle Zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím o vyplnění potřebných informací. Odezva měst byla velmi pozitivní, reakci jsme obdrželi od 14 oslovených měst.

Provozní výdaje do oblasti IT/ICT za jednotlivá srovnatelná města (r. 2014, v tis. Kč)



Byť toto porovnání má (může mít) pouze pomocný charakter, je dle našeho názoru zjevné, že výdaje porovnatelných města z hlediska počtu obyvatel do oblasti IT/ICT jsou objemově srovnatelné, a tedy SML nevynakládá do oblasti IT/ICT nepřiměřeně vysoké provozní prostředky.

Pakliže se LIS podílí majoritně na dodávkách IT/ICT služeb pro SML a pakliže SML nevynakládá do oblasti IT/ICT nepřiměřeně vysoké provozní prostředky, je LIS efektivním dodavatelem těchto služeb pro SML.

SML nevynakládá do oblasti IT/ICT nepřiměřeně vysoké provozní prostředky a mělo by vytěžit potenciál snížení cenové úrovně služeb LIS, který cílově na roční bázi spatřujeme v objemu 2,5 – 3 mil. Kč bez DPH.

15. Dceřiná společnost ELSET s.r.o.

LIS je jediným společníkem ELSET, s.r.o, která byla historicky přerážena ze struktury TSML do LIS bez nám jasných strategických záměrů. Rozhodujícím předmětem činnosti ELSET, s.r.o. (dále jen jako „ELSET“) je reklamní činnost a provoz rezervačního systému E – vstupenka. ELSET má pouze 4 zaměstnance a řídí ji 2 jednatelé.

ELSET je stabilně zisková společnost s významně pozitivními podíly ukazatele Přidané hodnoty a Zisku na jednoho zaměstnance. Každoročně vyplácí LIS podíl společníka na zisku, jež pro LIS představuje pravidelný a finančně významný zdroj příjmů, který LIS používá na financování nákladů provozní činnosti.

Vzhledem k roli ELSET v ekonomice LIS, jsme toho názoru, že by SML mělo nepřímo participovat na podílech na zisku ELSET - např. formou parciálního snížení (např. v poměru 50:50) roční fakturace o určitý podíl tohoto finančního výnosu.

Generelně nepovažujeme za ekonomicky a procesně výhodné vyvádět podíl v ELSET ze struktury LIS – je však třeba hledat cesty, jak by SML na profitu ELSET nepřímo participovala.

Podle našeho názoru je nejvhodnější buď ponechat současný stav nebo obě společnosti fúzovat a začlenit ELSET jako středisko LIS. Obě tyto alternativy považujeme do určité míry za zastupitelné. Nevýhodou fúze a začlenění ELSET přímo do struktury LIS jako nové decentralizované středisko by mohla být ztráta vlastní identity včetně značky a ztráta historie. Konečná volba je zejména otázkou vyhodnocení nákladových a procesních úspor v komparaci s riziky ztráty identity, historie apod.).

Bude-li zvolena kterákoli z těchto dvou alternativ ponechání ELSET ve struktuře LIS doporučujeme:

- zodpovědně posoudit potenciál ELSET ve zvýšení objemu výkonů dodávaných SML a jeho organizacím.
- nastavit totožné procesy reportingu a přípravy podkladů pro představenstvo a dozorčí radu LIS, jako by se jednalo o data LIS (podnikatelský plán včetně investic, koncepce rozvoje, průběžné plnění a vyhodnocování plánu apod.)

16. Přínosy LIS pro SML

Model vlastní kvalifikované a stabilní IT/ICT společnosti s potenciál rozšiřování služeb pro veřejný a soukromý sektor považujeme za velmi výhodný

Na základě Hlubkové kontroly hospodaření LIS za období 2013 – 2014 s určitým přesahem do r. 2015 jsme dospěli k názoru, že na straně LIS jsou ve významné rozsahu naplněny veškeré pozitivní předpoklady a očekávání, které SML vložilo do založení LIS a které jsme se snažili vyhodnotit a posoudit:

- LIS představuje efektivně hospodařící a personálně stabilizovaný subjekt
- LIS disponuje kvalifikovaným, odborně erudovaným managementem a výkonným personálem
- LIS se vyznačuje standardem vysoce kvalitních služeb a spokojených zákazníků
- LIS má nastaveny detailní interní řídicí a kontrolní procesy, jejichž úroveň je významně nadprůměrná
- LIS zodpovědně vnímá své klíčové poslání specializované servisní organizace SML a zároveň se považuje za komerčně orientovaný subjekt, který má zájem rozvíjet své služby pro další veřejný i komerční sektor
- LIS zakomponovalo do své strategie vývoj nových produktů pro veřejný sektor, které vytváří na základě dlouholetých zkušeností s různými činnostmi pro SML včetně náročné implementace nového EIS

- LIS je připravena ve vztahu k SML postupovat velmi otevřeně, plnit roli koncepčního i provozního partnera, respektovat požadavky SML na případné změny v procesech komunikace, řízení a controllingu pakliže by takové změny prokazovaly přínos pro Město a promítat efekty (zisky) dosahované u vnějších zákazníků do snižování nákladovosti služeb SML

Několik zjištění zdokumentovaných v této Zprávě, která se týká:

- procesů (např. nastavení manažerského pohledu na ekonomiku LIS, nastavení a účinnost systému odměňování managementu, obsazení představenstva a role dozorčí, zadávání zakázek), jež doporučujeme modifikovat
- některých výdajů (provozních nákladů a investic), které hodnotíme v zásadě jako redundantní (výdaje týkající se KRDK a MAN vyvolané záměrem odebrat provoz MAN, náklady na zvýšení kvality interních procesů)

nejsou v kontextu poslání a činnosti LIS, LIS a jejich celkových nákladů významné, aby zpochybnilo hospodaření LIS a činnost jejího managementu

Management LIS v našich očích obhájil svou pozici a prokázal svou prospěšnost pro SML.

V aktuální období jsme identifikovali významnější aktivnější postup nového představenstva LIS směrem k managementu LIS s cílem zvyšování klientského kmene, tržeb a snižování cenové kalkulace služeb SML.

Zároveň došlo k obnovení důvěry vedení SML v činnosti LIS a k obhájení pozice správce a provozovatele MAN.

PŘÍNOSY AUDITU

Hlubková kontrola hospodaření s prvky forenzního auditu realizovaná v Liberecké IS, a.s. byla jedním z kroků prováděné transformace v modelu řízení společnosti. Cílem celého snažení přitom je, aby zástupci vlastníků byli nově pouze v dozorčí radě společnosti (respektive ve správní radě v monistickém systému řízení, který bude v LIS zaveden).

Z tohoto hlediska měl audit pro společnost a její představenstvo několik základních přínosů.

1. Představenstvo získalo detailní vhled do hospodaření a chodu společnosti, což je důležité i vzhledem k tomu, že pět ze šesti členů představenstva je v roce 2015 ve funkci nových. Získané poznatky tak umožní v budoucnosti správní radě lépe stanovovat/upravovat strategické cíle společnosti.
2. Představenstvo dále získalo zpětnou vazbu o nových strategických cílech společnosti v oblasti hospodaření, které byly schváleny v roce 2015. Tyto cíle, tj. postupné zlevňování služeb pro město a současný růst tržeb společnosti v jiných/dalších segmentech trhu, v podstatě odpovídají doporučením auditora a pro město jako vlastníka společnosti tak byla potvrzena jejich správnost a význam (viz. i porovnání nákladů jiných měst na IT, kdy novým cílem LIS je zlevnění služeb pro město až o cca 10% v roce 2018).
3. Z výsledků prověřovaných nákupních transakcí a zadávání veřejných zakázek vyplynulo, že společnost má v tomto smyslu funkční a dodržovaný interní systém. To ovšem na druhou stranu neznamena, že by celé současné představenstvo bez výhrad souhlasilo se smyslem a výší všech v minulosti provedených nákupů. Budoucí správní rada by se proto měla ve své kontrolní činnosti zaměřit zejména na případné nákupy konzultačních služeb a dále i některých služeb v oblasti vývoje software. Kromě toho byla v oblasti nákupů implementována některá doporučení auditora (např. došlo k prodloužení lhůty pro podávání nabídek).

4. Z hlediska kontrolních částí auditu dále platí, že celkově došlo k posílení postupně budované důvěry mezi novým představenstvem a stávajícím managementem (ředitelem) společnosti. Vzhledem k tomu, že management podle závěrů auditora celkově obhájil svoji pozici, rozhodlo se představenstvo tím spíše nepořádat otevřené výběrové řízení na nový management (ředitele), což ve výsledku urychlilo proces změny modelu řízení společnosti.
5. Obdobně audit přispěl ke zvýšení důvěryhodnosti Liberecké IS, a.s. v rámci skupiny města Liberce jako firmy, která poskytuje konkurence schopné služby jak z hlediska ceny, tak z hlediska kvality.
6. Součástí auditu bylo rovněž vyhodnocení současného systému odměňování managementu a případné návrhy na jeho úpravu. Nově modifikovaný systém tak bude více provazovat nezaručené složky mzdy (dle kompetencí jednotlivých manažerů) na zvyšování efektivity LIS, které se má ve finále projevit do poklesu nákladů účtovaných SML za poskytnuté služby. Budoucí správní rada by měla obdobně postupovat i při uzavírání smlouvy o výkonu funkce se statutárním ředitelem (pravidla odměňování managementu pak budou již plně v jeho kompetenci).
7. Audit přispěl k narovnání vztahů mezi společností a městem jako vlastníkem, když Liberecká IS, a.s. čelila bohužel ve sledovaném období snaze o odebrání jedné ze svých klíčových činností – správy a provozu Metropolitní sítě. Tato činnost měla být poté v podstatě zprivatizována. Výsledkem této snahy byly na straně společnosti do značné míry redundantní výdaje ve výši cca 4,6 mil. Kč bez DPH a další negativní skutečnosti (např. ztráta zákazníků).

Vypracoval:

Ing. Jaroslav Bureš, MBA , ředitel

Ing. Petr Červa, Ph.D., člen představenstva pověřený záležitostmi okolo auditu

Schválilo:

Představenstvo Liberecké IS, a.s. na zasedání dne 4. 11. 2015.

.....
DŽENAN MAŠIĆ, předseda představenstva