

**Výňatek z Protokolu o výsledku veřejnosprávní kontroly
s č. j. MF-7775/2019/1706-12 – část III., odst. 3**

Finanční plán podniku a systém odměňování

Kontrolovaná osoba pravidelně koncem kalendářního roku zhotovuje Roční plán pro následující rok, který předkládá dozorčí radě podniku, a jež dle nastaveného procesu následně schvaluje osoba oprávněná jednat jménem zakladatele podniku. Roční plán podniku, kromě informací vztahujících se k výrobě a provozu podniku, obsahuje i část Investiční plán a Finanční plán.

Porovnáním údajů uvedených v Ročním plánu v části Finanční plán za rok 2017 a 2018, konkrétně plánovaný objem tržeb a výsledku hospodaření před zdaněním, vůči skutečnosti vykázané v účetní závěrce ověřené auditorem, potažmo ve Výroční zprávě, byly zjištěny velmi významné odchylky ukazující výrazné podhodnocení plánu, viz následující tabulka.

Tabulka č. 9: Porovnání plánu a skutečnosti (v tis. Kč)

Porovnání plán vs. skutečnost	Plán	Skutečnost	Rozdíl (ABS.)	Rozdíl (REL.)
Rok 2017				
Tržby z prodeje výrobků a služeb	946 498	1 075 228	128 730	14%
Výsledek hospodaření před zdaněním	80 555	149 380	68 825	85%
Rok 2018				
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 098 129	1 228 424	130 295	12%
Výsledek hospodaření před zdaněním	102 168	237 604	135 436	133%

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2017, Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018

Markantní rozdíly lze spatřit zejména v plánování hospodářského výsledku, který byl v roce 2017 splněn na 185% a v roce 2018 na 233% původního plánu.

V důsledku identifikování výrazných odchylek Finančního plánu předkládaného dozorčí radě a zakladateli ve srovnání s následnými skutečnými výsledky hospodaření v obou kontrolovaných letech, se kontrola tudíž zaobírala i širšími souvislostmi, na které může mít takto výrazně podhodnocený finanční plán vliv. Konkrétně se jedná o oblast odměňování zaměstnanců a managementu, kde je výpočet odměn z části založen na rozdílu mezi plánem hospodaření a skutečnými výsledky, viz níže uvedený popis systému odměňování a objasnění kompetentním zaměstnancem STC (písemné vyjádření ze dne 20. 6. 2019).

Systém odměňování zaměstnanců STC je upraven zejména v Kolektivní smlouvě a ve vnitropodnikovém předpisu Ř 2/A – 2/2008 Systém odměňování zaměstnanců s navazujícími dodatky. Pravidla pro výplatu ročních prémie zaměstnancům jsou stanovena v dodatku č. 20, který stanoví: „Objem roční prémie ... se určuje na poměru skutečného hospodářského výsledku podniku před zdaněním dle Výroční zprávy za období, jehož se výplata týká, schválené auditorem a jeho plánované hodnoty pro daný rok“. Při plnění plánu na 100% obdrží zaměstnanci 8% z dvanáctinásobku sazby v tarifním stupni, který byl zaměstnanci přiznán

k poslednímu dni v kalendářním roce. Maximální hodnota roční odměny je stanovena na 1,5 násobek nároku, tzn. 12% z dvanáctinásobku sazby v příslušném tarifním stupni.

Roční prémie pro management jsou stanoveny víceúrovňově. Výše roční odměny je stanovena manažerskou smlouvou, respektive v její příloze formou klíčových indikátorů výkonu (key performance indicators), (dále také "KPI"). Generálnímu řediteli stanovuje KPI zakladatel, ostatní manažeři obdrží KPI od generálního ředitele. Kromě obchodního ředitele, jež má KPI navázán na plánované tržby z prodeje a služeb, je u ostatních manažerů stanoveno jedno KPI pro všechny stejně, a to výsledek hospodaření před zdaněním. Toto KPI má zpravidla hodnotu 50% výše roční odměny a vyhodnocuje se tak, že se zakladatelem schválená a auditovaná výroční zpráva porovná s plánem. Maximální hodnota je stanovena jako 150% váhy ukazatele při plnění 125% a výše. Zbytek roční odměny, obvykle 50%, je pak vázán na konkrétní KPI v oblasti, jež manažer spravuje.

Přestože část produkce kontrolované osoby je závislá na politických rozhodnutích představitelů výkonné moci státu České republiky a do jisté míry tedy nelze spolehlivě předvídat plán produkce, je identifikovaná odchylka velmi výrazná a měla by být předmětem podrobnější retrospektivní analýzy už i v rámci podkladů předávaných ke schválení zakladateli prostřednictvím Ročního plánu. V tomto ohledu je důležitá i srozumitelnost informací předkládaných dozorčí radě a zakladateli ke schválení v Ročním plánu, kde právě v části Klíčové finanční indikátory je nutno upozornit na chybu v prezentaci dat, když v tabulce č. 8 v obou letech, která se týká analýzy tržeb v rámci produktového mixu STC, je uveden chybný popisek právě v plánu tržeb, který může být pro uživatele zprávy bez podrobnějšího zkoumání plánu a účetních výkazů matoucí (konkrétně v Ročním plánu 2018 je v těle tabulky č. 8 porovnávací Tržby za vlastní výroby Plán 2018 vs. Očekávaná skutečnost 2017 chybně použit popisek pro data očekávané skutečnosti za rok 2017 jako očekávaná skutečnost roku 2015 a plánované tržby s popiskem roku 2017, ačkoli se jedná o plán na rok 2018, obdobná zjevná chyba je i v Ročním plánu za předchozí rok 2017).

Informace předkládané dozorčí radě a následně ke schválení zakladateli nemusí mít pro tyto relevantní orgány z hlediska správné aplikace jejich kompetencí v případě tak výrazných odchylek příslušnou validitu. Proces plánování, kdy výsledkem je i více jak 100% odchylka skutečnosti od plánu, tak může do jisté míry postrádat smysl. Problematika finančního plánu STC s uvedením širšího kontextu, viz výše, není do Protokolu zařazena jako popis zjištění, kterým by mělo dojít k porušení platné legislativy ČR. Jelikož je však finanční plán podniku důležitým dokumentem, na něhož navazují výše popsané procesy na řídicí i provozní úrovni podniku, bylo by z pohledu kontrolujícího vhodné na úrovni vedení státního podniku přijmout náležitá opatření k nápravě vedoucí ke zpřesnění plánování podniku v oblasti finančního plánu.